

2019年 3月修了

早稲田大学大学院商学研究科

修 士 論 文

題 目

ユーザーの参加を促進するブランドコミュニティ

～シャオミのブランドコミュニティ事例を中心に～

研究指導 ビジネスモデルと競争戦略

指導教員 井上 達彦

学籍番号 35171025-1

氏 名 Kong YiFan (コウ イツボン)

概要書

通信技術の発展で、コミュニティの従来の地理的な制限をなくし、遠く離れても、同じ趣味を持ち人々とアイデンティティを共有できるようになった。そしてイノベーションの分野とマーケティングの分野で、コミュニティが企業に対する価値を証明されていた。多くの企業はこのような ICT 技術を利用し、オンラインでブランド・コミュニティを構築している。しかしそれは容易なことではない。多くの企業はコミュニティのユーザーの持続的な参加を引き出すことができず、失敗したのである (Victor P. Seidel and Benedikt Langner 2015)。したがって、如何にコミュニティのユーザーの持続的な参加を引き出すのかが一つ大きな論点になっている。

研究者たちはこの問題について、ユーザーの貢献動機の解明 (Fredriksen, Jeppesen 2006; Wiertz, Caroline and de Ruyter. Ko 2007; Teichmann Karin, et al. 2015) と個人の貢献意欲に影響する個人内部の要因や外部の要因について研究してきた (Hsiuju Rebecca Yen, Sheila Hsuan-Yu Hsu, and Chun-Yao Huang 2011; Linus Dahlander and Henning Piezunka 2014; Victor P. Seidel and Benedikt Langner 2015)。

一方、如何にコミュニティにおけるユーザーのイノベーションの品質向上の研究では、コミュニティの社会的な構造は直接ユーザーのイノベーションの革新性に影響している研究があり、コミュニティの構造はユーザーのコミュニティ内の行動に影響すると提唱した。しかしユーザーの貢献動機の促進要因研究では、コミュニティの構造についての検討はされなかった。したがって、この研究を通して、どのようなコミュニティ構造がユーザーの貢献意欲を引き出し、ユーザーの持続的な参加をもたらすのかを明らかにすると考える。

本研究は中国のインターネット企業「シャオミ社」に対する事例研究に基づき、一見自由なオンライン・ブランド・コミュニティは、ピラミッド型の組織構造を持っていたほうが、ユーザーの持続的な参加に促進できる可能性を明らかにし、それを中心として、ピラミッド型の組織構造のコミュニティをうまく運営できるためには、その構造に応じたユーザー参加チャンスの設置とコミュニティの経路依存性にも検討した。

シャオミはユーザーの個人特性に応じて、コア・ユーザーから一般ユーザーまで階級を作っている。コア・ユーザーは企業とより頻繁に交流し、コミュニティの管理者の立場でもあった、このような立場にすることでコア・ユーザーのコミットメントを向上させ、貢献意欲を促進し、持続的な参加をもたらす。そして経験値という設定で、一般ユーザーが経験値を累積できれば、コア・ユーザーまでに「昇進」できるという仕組み、一般ユー

ザーの参加意欲にも引き出し、持続的な参加をもたらす。

この研究の貢献としては、ユーザーの貢献意欲への影響要因研究に、今まで研究されていなかった組織構造に目を当て、コミュニティの構造は大事であること強調したことである。これまでの貢献意欲への影響要因の研究は、ユーザー個人に注目していたばかりで、今後新たな研究視点を提示したのである。

また、類似した構造を持っている同業他社との比較で、このコミュニティ構造を成功させるには経路依存性の可能性が存在していることも提示し、今後の更なる研究の方向性も提示した。

目録

概要書	1
第一章 研究背景	6
第一節 問題の所存	6
第二節 研究の意義と目的	7
第三節 本論文の構成	7
第二章 先行研究	9
第一節 コミュニティの定義について	9
第一項 コミュニティの定義	9
第二項 ブランド・コミュニティの定義	10
第三項 オンライン・コミュニティの定義	10
第四項 企業持ちのコミュニティ (Firm-Hosted User Communities)	11
第五項 まとめ	12
第二節 ブランド・コミュニティ研究の価値	12
第一項 サービス・マーケティング視点	13
第二項 イノベーション視点	15
第三項 まとめ	18
第三節 コミュニティ研究における「質の向上」と「量の向上」	18
第一項 質の向上	18
第二項 量の向上	20
第四節 既存研究のリサーチギャップとリサーチ・クエスチョン	23
第三章 リサーチデザイン	23
第一節 調査方法	23
第二節 調査対象	24
第三節 データ収集と分析	25
第四章 シャオミ社の概要	26
第一節 シャオミ社の簡易紹介とマイルストーン	26
第二節 シャオミの各事業の紹介と業績	26
第一項 スマートフォン事業	26
第二項 シャオミの IoT 事業	27

第三項	シャオミのインターネットサービス.....	28
第三節	シャオミの創業チームと CEO について.....	29
第一項	シャオミの創業チームについて.....	29
第二項	シャオミの CEO 雷軍について.....	30
第四節	シャオミの方法論の紹介.....	32
第一項	安くて高品質の商品を提供.....	32
第二項	低価格を実現するためのセールスチャネル.....	34
第三項	製品を中心とした豊富なインターネット・サービス.....	37
第五節	シャオミとその IoT エコシステム.....	40
第一項	シャオミのエコシステムの概要.....	41
第二項	エコシステムの拡張.....	43
第三項	エコシステム企業との独特な関係.....	44
第四項	エコシステム企業の育ち方.....	45
第五項	まとめ :	48
第六節	シャオミの各事業のまとめ.....	49
第一項	スマートフォン事業.....	49
第二項	その他のスマートデバイス業務.....	49
第三項	インターネットサービス.....	50
第五章	シャオミのコミュニティ.....	51
第一節	コミュニティ設立当初の背景.....	52
第一項	海外ブランドが強くて、個人輸入が流行.....	52
第二項	当時の携帯電話メーカーがユーザーに対する接し方.....	53
第三項	スマートフォンのコミュニティ文化とシャオミのコミュニティの誕生.....	54
第二節	シャオミのコミュニティ紹介.....	57
第一項	コミュニティの概要 :	57
第二項目	コミュニティのサブ・セクションの紹介 :	58
第三節	シャオミのコミュニティがシャオミの事業への貢献.....	60
第一項	より良い製品・サービスを提供するための情報収集.....	61
第二節	ユーザーによるプロモーション効果.....	63
第三節	シャオミの事業への貢献のまとめ.....	64
第六章	シャオミのコミュニティ構造.....	66

第一節 製品・サービスの開発に関する肩書.....	67
第二節 コミュニティの運営に関わる肩書.....	69
第七章 コミュニティの構造分析.....	72
第一節 ユーザーの個人特性に応じてピラミッド型の組織構造.....	72
第二節 ユーザーに個人特性に応じて参加チャンスを与えるべき	74
第三節 経路依存性一ファーストウェイとの比較.....	76
第四節 まとめ	78
第八章 ディスカッション	78
第一節 学術的な貢献.....	79
第二節 実務上の貢献.....	79
第三節 限界点と将来研究の方向	80
付録.....	81
1、シャオミ社のマイルストーン	81
2、シャオミのコミュニティのサブセクション	87
謝辞.....	88
参考文献.....	89

第一章 研究背景

第一節 問題の所存

近年、ソーシャルネットワークと発展とモバイルインターネットの普及によって、企業がユーザーとの関わり方がより豊富になり、ユーザーと企業は一方的な関わりではなく、よりインタラクティブになってくる。一方、通信技術の発展によって、より多くの企業のユーザーたちがネットで集まり、コミュニティを結成している。このようなユーザーコミュニティからユーザー自身の力で、企業に負けないイノベーション成果や経済効果を出している。例えば米玩具会社 LEGO 社は、オンラインコミュニティを利用して、イノベティブユーザーがレゴブロックについてのアレンジを他人とシェアし、レゴはユーザーのアイデアについて採用を行い、製品化することによって、レゴ社側に利益をもたらしている；ヤマハ社の音楽ソフト「Vocaloid」を利用し音楽作品やキャラクターについての動画を作り、他人とシェアするコミュニティ「初音ミク」コミュニティも、企業にとって良いプロモーション手段の一つになる。

現在多くの企業はコミュニティの重要性を気づき、コミュニティを重要な外部経営資源として扱い始め、いくつかの企業はオンラインで自社所有のコミュニティを運営し始めた（Dell 社のコミュニティ IdeaStrom；；レゴのコミュニティ）。

一方、多数の企業はコミュニティの運営を失敗し、いかにユーザーを持続的にコミュニティへの参加／貢献を実現するのかが重要となってくる。（Victor P. Seidel and Benedikt Langner 2015; Ling et al. 2005; Ma & Agarwal 2007; Linus Dahlander, Henning Piezunka 2014）。学者たちはユーザーの個人の考えから研究を入り、他人との関係やコミュニティの組織構造は検討対象になっていなかった。

シャオミはベンチャー企業として 2010 年創立した以来、コミュニティの重要性とユーザーの参加の重要性を強調し¹、大きな成功を収めた企業である。そしてシャオミはコミュニティを媒介として、たくさんの忠誠心のあるユーザーを育成し、ユーザーと共に自社の製品やサービスの開発を頻繁に行われ、コミュニティの運営に成功している企業といえる。シャオミのユーザーはオンラインコミュニティでの発言だけではなく、自発的に

¹ 参与感：小米口碑营销内部手册 p14，黎万强，2014，中信出版社

シャオミのことを他人に宣伝し、シャオミが行われたイベントなどを積極的に参加している。シャオミのコミュニティについて研究し、如何にユーザーを自社運営のコミュニティに参加させるのかを新たな視点で答えを出したいのが本研究の問題意識である。

第二節 研究の意義と目的

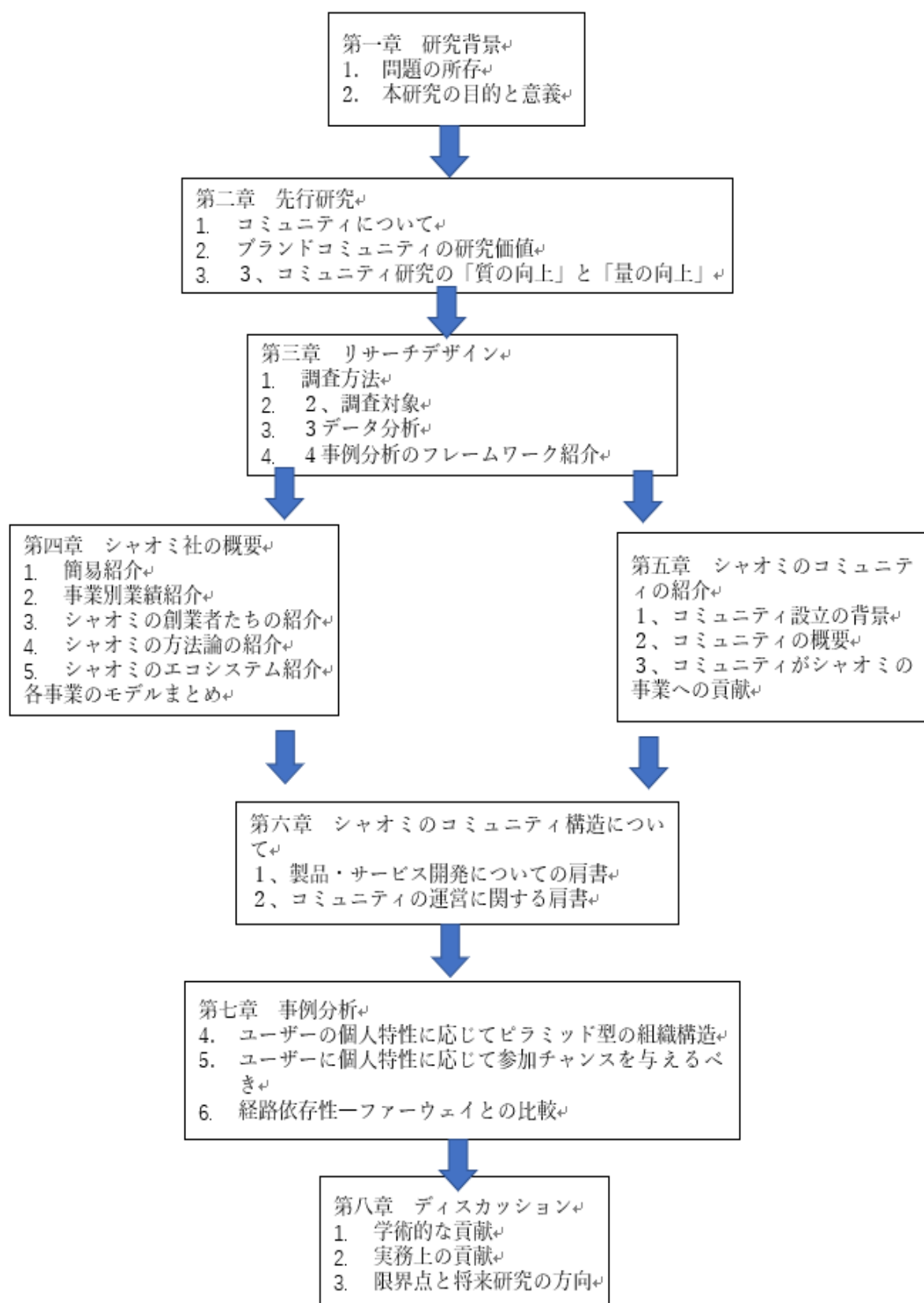
第1節で述べた通りに、ユーザーの持続的な参加に関する研究の重要性が高くなってきているが、ユーザー個人の考えに注目し、ユーザーの貢献意欲の解明や、個人視点からの貢献意欲に影響する要因についての研究がメインストリームになっている。その中に、コミュニティの組織構造に注目した研究はあまりされてこなかった。一方、コミュニティでのイノベーションの品質向上の研究は、コミュニティの社会的構造がユーザーの創造性に影響していると主張している。したがって、本研究はコミュニティの構造の視点から、ユーザーがコミュニティへの持続的な参加に注目すると考えている。

本研究は中国のスマートフォン業界におけるシャオミ社の単一事例研究で、ユーザーの持続的な参加をもたらすコミュニティの組織構造を注目し、ユーザーの参加を促進できるコミュニティ構造を新たな命題として提出し、先行研究に対する新たな方向を提出する。

第三節 本論文の構成

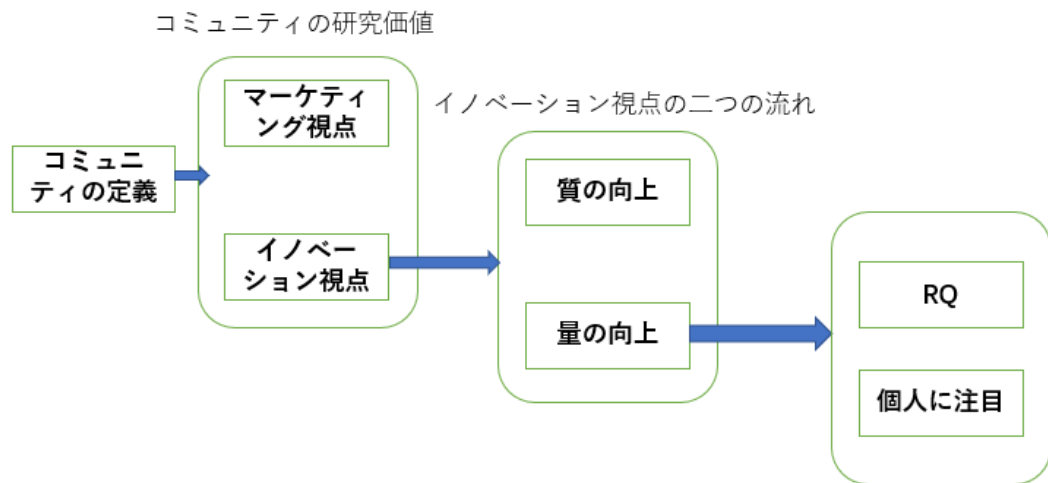
本論文は図1のような構成となっている。まず、コミュニティに関する先行研究をレビューし、既存研究のリサーチギャップを洗い出す。そして本研究のリサーチデザインを説明し、研究の分析フレームワークとデータの説明を行う、これを紹介したあとに、シャオミの基本状況を把握するため、シャオミ社の基本情報を紹介し、シャオミの各事業を紹介する。第五章では創立背景を含め、シャオミの各事業に支えているコミュニティの基本状況を紹介する、第六章は本研究の研究課題であるシャオミのコミュニティの構造について紹介する。そして第七章でシャオミのコミュニティ構造に対する筆者の分析を行い、本文の命題を提出する。最後の章では本文の貢献点と不足をについて検討する。

図1 本論文の構成



第二章 先行研究

この章は主にコミュニティに関する先行研究を紹介する章である。下図が示したように、まずコミュニティの定義について説明し、コミュニティの二つの研究視点から見た価値を説明する。そしてイノベーション視点のコミュニティ研究の二つの流れを説明し、量の向上の流れからリサーチクエスチョンを洗い出す。



第一節 コミュニティの定義について

本節では、コミュニティについての先行研究を紹介する。まずはコミュニティ、企業持ちコミュニティ、企業持ちのコミュニティ、オンラインコミュニティの定義について紹介し、本研究が取り上げる企業持ちオンライン・コミュニティ(Firm-hosted online community)についての定義を固める。

第一項 コミュニティの定義

歴史的な研究から見るコミュニティの研究は、一般的には農業時代のコンテクストに基づいて、地理的に限定されている地域社会の考え方である。初期の社会学者は、19世紀の合理化、機械的、非人格化の都市社会はコミュニティを破壊していると訴えている。

そしてまもなく通信技術は飛躍的に向上され、遠く離れている人々でも地理的な境界を越えてアイデンティティを共有することができるようになり、コミュニティもこのような新たな特性を手に入れ、存続できるようになった（Bender, 1978; Muniz & O’Guinn 2001）。

第二項 ブランド・コミュニティの定義

Muniz & O’Guinn（2001, p412）の論文から見ると、ブランドコミュニティは「ブランドの崇敬者の間の社会的関係の構造化されたセットに基づいた専門的かつ非地理的に結ばれたコミュニティである」と定義し、一般的なブランドコミュニティは以下三つの特徴を持っている、「①共有された意識（例：ブランドに対する強いコネクション；他のブランドのユーザーに対する区分感）；②共通的な儀式と伝統（例：コミュニティ内外のコミュニティの意義を創造し、表現する共通の製品体験をめぐる重要な社会的プロセス）」；③グループに対する道徳的責任感（例：コミュニティ全体かつメンバーに対する責任感）」。ブランド・コミュニティはブランドされた商品やサービスに注目しているため、他のコミュニティと比較して特別である。このようなコミュニティは商業的な特性とメンバーが企業（ブランド）に対する共通の興味、憧れ、思いやりそして愛情が存在するため、一般的なコミュニティとは異なっていると主張した（Albert, Merunka, & Valette-Florence 2008）。本研究の対象、シャオミ社のコミュニティは Muniz et al.(2001)が定義したブランドコミュニティの三つの特徴を全部満たしているため（下記の表 1 のように）、シャオミ社のコミュニティはブランドコミュニティであることを判断している。

表 1 シャオミのコミュニティの特徴

Muniz et al.(2001)	シャオミのコミュニケーション
共有された意識	シャオミのコミュニティユーザーは全員「MIFAN」と自称する
共通的な儀式と伝統	シャオミのコミュニティは定期的なオフライン集会、オンラインイベントをしている
グループに対する道徳的責任感	シャオミの一部のコミュニティユーザーはコミュニティの運営に参加し、シャオミのコミュニティに対する責任感を持っている

（筆者作成）

第三項 オンライン・コミュニティの定義

オンライン・コミュニティの定義について一番引用された定義は 1993 年 Howard Rheingold が提出したものである。Howard Rheingold(1993)は「一定数の人的感情を持

ち、十分な期間が経ってパブリックディスカッションをするインターネットで現れた社会的集合体である」と定義した。そして Jenny Preece(2001)は管理者(administrator)の視点実践を導くことはオンラインコミュニティの定義に加える必要な要素であることを強調した。Jenny Preece の視点から見ると、オンラインコミュニティは「社会的インタラクションと意思の交換を行い、それを導くためのポリシーとインタラクティブ行為を促進するコンピュータシステム」から構成されている。そしてソーシャル・メディアの発展に伴い、多くのブランドのコミュニティはインターネットに基づいて構築されている。このようなコミュニティは学術研究の中でオンライン・ブランド・コミュニティ (OBCs) と称する (Minxue Huang, Bangming Xiao, Junyun Liao 2017)。そして Fuller, Jaweck, & Muhlbacher (2007) はオンライン・ブランド・コミュニティ(OBCs)について「メンバーのインタラクションが本質的にインターネットを利用した仮想環境で行われるブランド・コミュニティである」と定義している。シャオミのコミュニティはオフラインにもユーザーとユーザー、企業とユーザーの関わりが存在しているが、ユーザーと企業、ユーザーとユーザーのインタラクションが主にオンライン(bbs.xiaomi.com)で行われているため、シャオミのコミュニティはオンラインコミュニティと判断する。

第四項 企業持ちのコミュニティ (Firm-Hosted User Communities)

企業はオンラインでイノベーター・ユーザー・コミュニティにアクセスし、そこから成熟したイノベーションを採用し、または自社の製品開発の視野を拡大するなどのメリットを獲得できるため、企業とユーザーコミュニティの関わりが重要となってくる (Fredriksen, Jeppesen 2006)。

コミュニティベースのイノベーション研究は主にオンライン・オフライン形式の共通趣味のピアツーピアのコミュニティについて研究してきたと (Fredriksen, Jeppesen 2006) が指摘し、企業がユーザーコミュニティと関わり、どうやってユーザーがコミュニティ内のイノベーションを整理し、イノベーションからベネフィットを獲得するのが重要であり、十分検討されていないと主張した。そして Fredriksen, Jeppesen(2006)は企業が運営しているユーザーコミュニティ (Firm-hosted User Communities) を研究のコンテキストにし、ユーザーの貢献動機について研究を行った。この研究は企業持ちコミュニティの概念を導入し、企業持ちコミュニティの重要性も強調した。企業持ちのコミュニティの定義について Fredriksen, Jeppesen は論じていないが、彼らの研究対象とした Propellerhead 社は、音楽制作ソフトウェアの会社であり、各民間コミュニティに分散された自社の製品を改造しているイノベーター・ユーザーの成果を集中させたいため、

Propellerhead 社の CEO は公式的な自社オンラインコミュニティを立ち上げることを決めた。Propellerhead 社は不定期的にコミュニティのイノベーションをピックアップして、自社の製品に加えている。本研究の研究対象シャオミ社の自社持ちコミュニティは Propellerhead 社と類似した位置付けとなっているため、企業持ちコミュニティであると判別する。

第五項 まとめ

まとめから見ると、本研究の対象としたシャオミ社のコミュニティは以下の特徴を有すると考えている。

①ブランドの崇敬者の間の社会的関係の構造化されたセットに基づいた専門的かつ非地理的に結ばれたコミュニティである (Muniz & O'Guinn 2001)。

②オンラインで社会的インタラクションや意見の交換を行っている (Jenny Preece, 2000; Fuller, Jawecki, & Muhlbacher 2007)。

③企業がコミュニティを所有し、コミュニティからベネフィットを獲得しようとしている (Fredriksen, Jeppesen 2006)。

したがって、シャオミのコミュニティを企業持ちオンラインブランドコミュニティと定義して、研究する。

第二節 ブランド・コミュニティ研究の価値

企業運営のコミュニティは企業にとってどのような価値があるのか？ Anna S. Cui & Fang Wu (2016) は消費者の参入 (customer involvement) に関する文献をレビューし、消費者の参入は主に「サービス・マーケティング」と「イノベーション」2つの視点から見ることができると主張している。そしてブランドコミュニティの主体はユーザー（消費者）であり、消費者の参加がないとブランドコミュニティは成り立たないと考えられるので、筆者はブランド・コミュニティが企業にとっての価値（ブランド・コミュニティのアウトカム）についても、「サービス・マーケティングのアウトカム」と「イノベーションのアウトカム」という二つの種類のアウトカムがあると考えている。筆者はマーケティングのアウトカムは口コミによる購買の促進や、コミュニティ活動による顧客のロイヤリティ向上などのサービス・マーケティング上の貢献である；そしてイノベーションのアウトカムは、オープン・イノベーションの視点で、企業はコミュニティ内のユーザーとより良質なイノベーションを創出するやコミュニティを企業イノベーションのリソースとして利用し、イノベーションの視野を拡張するなどであると帰納している。

第一項 サービス・マーケティング視点

サービス・マーケティング視点のブランド・コミュニティ研究は主に二種類のアウトカムがあると考えられる。「ブランド・ロイヤリティの強化」、直接購買意欲に影響し企業へもたらす「経済的な効果」である。

ブランド・コミュニティはブランド・ロイヤリティ、ブランド・コミットメントを強化することはマーケティング分野で非常に多くの文献が存在している (Hook, Baxter, Kulczynski 2018)。文献レビューからもブランド・コミュニティへの参加はブランドロイヤリティに積極的な影響を与えることが常に確認されている (Munnukka et al. 2015; Scarpi 2010; Zhou, Zhang, Su and Zhou 2012; Casalao, L. V., Flavian, C., & Guinaliu, M. 2008)。Munnukka et al.(2015)は企業がフェイスブックで開設した 3305 個のブランドコミュニティに参加しているメンバーに対する調査を通して、ブランドコミュニティへのコミットメントは企業へのロイヤリティに大きな影響を与えていることを実証した、そしてコミュニティへのコミットメントはユーザーよい口コミ行為への促進効果にもあると実証した。Scarpi(2010)はユーザーがブランド・コミュニティへの一体感がコミュニティへのロイヤリティに影響し、最終的にブランドへのコミットメントに影響すると提唱し、実証分析でそれを証明した。そしてモデレーター変数としてコミュニティの規模を取り上げ、コミュニティの規模のサイズが如何にこの効果を影響するのかも解明し、小規模のコミュニティのユーザーがコミュニティに対するロイヤリティが高いことを発見した。Zhou et al.(2012)は中国の自動車オンライン・ブランド・コミュニティに対する実証調査で、ユーザーがブランドへの愛着 (attachment) がブランドコミュニティへのコミットメントとブランドへのコミットメントの効果の仲介的な役割を果たしていることを発見した。Casalao, L. V et al.(2008)は実証分析を通じて、バーチャルコミュニティへの参加が、コミュニティの中心であるブランドに対する消費者のコミットメントに良い影響を与えることを証明した。したがってブランド・コミュニティはユーザーのロイヤリティとコミットメントに良い影響を与えていることが今までの先行研究は多く証明されていることは明白である。

そしてブランド・コミュニティへの参加はそのブランドの製品・サービスへの消費を促進するなどの経済的な価値を注目する先行研究が発見された (Manchanda et al. 2015; Goh et al 2013; Bagozzi & Dholakia 2006; Adjei et al 2010)。Manchanda et al. (2015)はマルチンチャネル・エンタテインメント業界でオンラインコミュニティを運営している企業への実証分析で、ブランドコミュニティの経済価値を研究した。そして研究結果は、ユーザーがオンラインコミュニティに参加することによって企業との関わり (engage) が深

くなり、最終的には企業に関する経済活動を促進する効果があると発見した。Goh et al.(2013)はフェイスブックで開設されたブランドコミュニティを対象にし、定性と定量の分析の結果、コミュニティでのユーザーが創造したコンテンツ(user-generated content)はブランドコミュニティの説得力を通して、消費者の購買意欲に促進効果があると発見した。そして企業のマーケティング担当者が創造したコンテンツ(marketer-generated content)も同じ効果があると発見した。そして Bagozzi & Dholakia(2006)はオープン・ソース・ソフトウェア・コミュニティ「Linux」についての定量研究で、ユーザーが Linux コミュニティの参加は Linux に対する金銭的な消費へ促進効果を持っていることを証明した。Adjei et al (2010)はユーザーが購買する前に、他のユーザーの使用体験を参考し、コミュニティでのユーザーの体験談は、潜在顧客の購買意欲を促進することを実証研究で証明した。したがって、コミュニティはユーザーや企業が発信したコンテンツのロコミ効果などで、企業にポジティブな経済効果をもたらしていることを先行研究は十分証明している。

以上はブランド・コミュニティのマーケティング上のアウトカムである。詳細は表 2

でまとめた。表2が示したように、消費者はコミュニティの参加によって、消費者自身の満足感や、ロイヤリティが向上し、企業にも経済的な促進効果をもたらすことができると証明されている。

表2 ブランドコミュニティのマーケティング的な価値のまとめ

著者	年分	タイトル	ジャーナル	アウトカム	分類
Thompson and Sinha	2008	Brand community and new product adoption: The influence and limits of oppositional loyalty	Journal of Marketing, 72(6), 65-80	新製品の採用される速度に促進する	経済的な効果
Tseng, C. H., Hsin-Chih, K., & Chen, J. M.	2014	Do types of virtual community matter for the effects of online advertisement and electronic word of mouth?	Marketing Review (Xing Xiao Ping Lun), 11(1), 28-50.	ユーザーの購買意欲の促進	経済的な効果
Park, H., & Kim, Y. K.	2014	The role of social network websites in the consumer-brand relationship.	J Retail Consum Serv, 21, 460-467.	ユーザーのロイヤリティ行動の促進	経済的な効果
Goh et al.	2013	Social media brand community and consumer behavior: Quantifying the relative impact of User- and marketer-generated content	Information system research, 24(1), 88-107	コミュニティへの参入が顧客の消費支出を向上させる	経済的な効果
Manchanda et al.	2015	Social dollar: The economic impact of customer participation in a firm-sponsored online customer community.	Marketing Science	消費者の消費額	経済的な効果
Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M.	2006	Open source software user communities: a study of participation in Linux user groups.	Manag Sci, 52(7), 1099-1115.	Linuxに対する金銭的な消費	経済的な効果
Adjei et al.	2010	The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior	Journal of the Academy of Marketing science, 38(5), 634-653	顧客間のコミュニケーションの質は製品の発注数に促進数	経済的な効果
Juha Munnukka, Heikki Karjalainen, Anna Tikkanen	2015	Are Facebook brand community members truly loyal to the brand?	Computers in Human Behavior, October 2015	企業へのロイヤリティ	コミットメント、ロイヤリティへの促進効果
Daniele Scarpi	2010	Does Size Matter? An Examination of Small and Large Web-Based Brand Communities	Journal of Interactive Marketing, 24(1): 14-21	ブランド・コミットメント	コミットメント、ロイヤリティへの促進効果
Casalao, L. V., Flavian, C., & Guinaliu, M.	2008	Promoting consumers' participation in virtual brand communities: a new paradigm in branding strategy	J Mark Commun, 14(1), 19-36.	コミュニティの中心ブランドに対する消費者のコミットメント促進	コミットメント、ロイヤリティへの促進効果
Zhou, Zhang, Su and Zhou	2012	How do brand communities generate brand relationship? Intermediate mechanisms.	Journal of Business Research, 37(2), 197-206	ブランドへの一体感とコミットメントへの促進	コミットメント、ロイヤリティへの促進効果

(筆者作成)

第二項 イノベーション視点

コミュニティの価値に関するもう一つの視点はイノベーション視点である。この視点の研究は主にコミュニティを活用して、イノベーションのプロセスに巻き込むことによって、より良い市場パフォーマンスを持っている新製品の開発することに注目している。そしてイノベーション視点のコミュニティ研究は主にユーザー・イノベーションとオープンイノベーションに基づいて研究されている。

ユーザー・イノベーションの視点

Von Hippel (1978) は「製品やサービスのユーザーは、ますます企業のイノベーショ

ンの中心的な源泉としてみなされている。過去数十年に渡って、メーカー主体のパラダイムからユーザー主体のパラダイムに移行する傾向がある。」と主張し、ユーザーを主体としたイノベーション―「ユーザー・イノベーション」の概念を提唱し、メーカーだけではなく、ユーザーでも製品のイノベーションを行うことがあると実証した。Ogawa & Pontanalert (2013)は231027人の消費者に向けて調査した結果、その中の585人がイノベーションを行った経験があることを発見しました。そしてイノベーション・プロセスの中にユーザーを巻き込むことが新製品／サービス開発の成功の可能性を向上させ、イノベーションプロセスの有効性と効率も向上させることができる。そして企業がコミュニティを持つことがユーザーのイノベーションをうまく利用する手段の一つであることがいくつかの研究が言及した (Fuller, Matzler and Hoppe 2008; Schau, Muniz and Arnould, 2009)。既存の事例研究から見ると、ユーザーをイノベーションプロセスに取り組む企業は少なくない、例えばマイクロソフトと SAP 社は顧客を新製品開発チームに招いて、自社の開発者たちと共にイノベーションを行う (Nambisan 2002)。ファッション・カンパニー「Threadless」社は、ユーザー自らのTシャツデザインをサポートし、その製品の大规模生産を行っている (Ogawa & Piller 2006)。そしてユーザー・イノベーションの研究では、コミュニティに注目し、その重要性を強調している (Franke and Shah 2003; von Hippel 2005; Fuller, Jawecki, & Muhlbacher 2007; Jeppesen and Frederiksen 2006)。

Ogawa & Pontanalert (2013)はイノベーションに関連するコミュニティに所属している「コミュニティ・イノベーター」と関連していない「個人イノベーター」に対する分析を行い、コミュニティ・イノベーターは個人イノベーターより他人を意識して情報を開示する傾向が高いことを発見した。コミュニティに所属している消費者イノベーターが「自分の作品を開示し、コミュニティの他人から認められることにうれしく思う同時に、自分の作品の問題点について他人からの助言を受けることもできる」と考えていることも発見した (Ogawa & Pontanalert 2013)。そして同研究は個人イノベーターのイノベーションより、コミュニティ・イノベーターのほうが他者（個人もしくは企業）に複製、採用、商用化される傾向が高いことも発見し、小川は「コミュニティ・イノベーターのイノベーションは個人イノベーターより採用される条件が揃っているともいえるのだ」と提唱した。したがって、コミュニティは企業のユーザー・イノベーションの採用にとって有利であり、重要であることはユーザーイノベーションの分野で強調されている。

まとめから言うと、ユーザーイノベーション分野におけるコミュニティは、企業がユーザーイノベーションをうまく利用するためのツールとして機能している。また、コミュニティ内のユーザーたちは他人に情報の開示を行っているため、ユーザーイノベーション

の品質向上にも役に立っている。

オープンイノベーション

一方オープンイノベーションの分野でも、コミュニティは企業にとって重要な外部リソースであることを提唱している。オープンイノベーションは「オープンイノベーションは、企業が自社の技術を向上させるために、外部のアイデアや内部のアイデア、および市場への内部および外部の道を使用できること、および使用することを前提としたパラダイムである」と Chesbrough (2007)は定義している。オープンイノベーションの一つの重要な考え方は「すべての優秀な人材は自社が揃っているわけではない、外部資源の利用が大事である」ということである (Chesbrough 2007)。したがって、企業は積極的に社外の資源を利用し、イノベーションを行う必要がある。その中に企業はコミュニティを補完資産として扱うべきであると学者たちは提唱されている (Linus Dahlander, Martin W. Wallin 2006; Johann Fuller, Kurt Matzler, and Melanie Hoppe 2008)。Linus et al.(2006)は無料オープン・ソース・ソフトウェアのコミュニティ (FOSS)の事例を取り上げ、このようなコミュニティでは、コミュニティ・ユーザーはプログラムのコードに貢献すると同時に、ソフトウェアの使用者 (adopter) にもなっているため、イノベーションのインプットとアウトプットを同時に機能しているため、コミュニティは企業の補完資産 (complementary asset) として扱うべきであると主張した。Johann Fuller et al. (2008)はブランドコミュニティのメンバーたちはブランドへの情熱を持っていて、そしてブランドの製品を実際使用しているため、貴重なイノベーションソースとして考えるべきである。さらに、同研究はオンラインブランドコミュニティにおける頻繁なイノベーションとコミュニティメンバーたちが新製品への高い関心が明らかであり、製品の向上に関する意見は基本的にコミュニティからであると主張し、イノベーションソースとしてのブランドコミュニティは価値があると強調している。Victor P. Seidel and Benedikt Langner (2015) は自動車企業のオンラインコミュニティについての研究で、企業が個人をオープンイノベーションに巻き込む手段は主に二つが存在すると主張し、その中の一つ重要な手段として、ユーザーコミュニティが挙げられている。コミュニティが企業に対する価値を統合的に捉えていたのが Christoph Hiennerth et al. (2013) の研究である。彼らはレゴ社のコミュニティに対する事例分析で、コミュニティ内の企業、ユーザー、イノベーター3つの要素のシナジー効果を探索した。結果として、レゴのコミュニティ内では3つのシナジー効果が存在していることを明らかにした：①コミュニティ内の試行錯誤で企業しようとするイノベーターと企業のリスクを軽減する；②企業のイノベーション・デザイン・スペースの拡張ができる；③コミュニティ内のユーザーとの話題作り（製品プロモーション効果）。し

たがって、企業は自社のコミュニティを開拓することで、イノベーションの能力の向上とよいイノベーションの結果の発生を促進することができる。

まとめて見ると、オープンイノベーションの分野では、コミュニティを企業の補完資産として強調している。補完資産としてユーザーコミュニティの価値は主に企業のイノベーション視野の拡張とイノベーションの普及にあると先行研究から主張した。

第三項 まとめ

この節はブランドコミュニティが企業にとっての価値を二つの分野から紹介した。1つ目はサービス・マーケティング分野であり；2つ目はイノベーション分野についての研究である。サービスマーケティング領域ではユーザーのコミットメント向上による企業へのロイヤリティ向上や、購買意欲の促進によつての企業への直接経済価値の提供などの価値を持っていると主張している；一方イノベーション分野では、外部補完資産としてイノベーションを促進するや、外部イノベーションをマネジメントするなどの価値があると主張している。ブランドコミュニティの研究は企業にとつても価値があることも明白になった。マーケティング分野の研究にもトレンドになっているが、本研究は主にイノベーション分野に目を当て、更なる文献レビューを行うと考える。

第三節 コミュニティ研究における「質の向上」と「量の向上」

イノベーション分野におけるコミュニティ研究は大きく二つの面からまとめることができると思う。一つ目は如何にコミュニティを利用しより革新的なイノベーションを行うのかの「質の向上」である；二つ目は如何にユーザーがコミュニティに対する貢献意欲を向上させるのかについての「量の向上」であると筆者は考えている。本節ではそれを分けて紹介する。

第一項 質の向上

この流れの研究は主に「如何にコミュニティ内でより創造的なイノベーションの発生を促進するのか？」をメインの論点として研究されてきた (Dahlander, Linus, Frederiksen, Lars 2012; Katila, Riitta, et al. 2017; Nikolaus Franke, Marion K. Poetz, Martin Schreier, 2014)。

コミュニティ発のイノベーションの品質向上に関する先行研究はユーザーの異なる個人の特性(attributes)についての研究 (von Hippel 1986; Nikolaus Franke, Marion K. Poetz, Martin Schreier, 2014) と組織構造に注目する研究(Dahlander, Linus, Frederiksen, Lars 2012)という2つの流れが分かれている。

ユーザーの個人特性：

この視点からの研究は主に「どのような特性を持っているユーザーは創造的であるのか？」についての研究である。

ユーザーの個人特性については von Hippel(1986)は「イノベーションのリソースは企業だけではなく、ユーザーにもイノベーションを起こしている」を提唱したあとに、「リードユーザー」という概念で提起し、イノベーションを起こしやすいユーザーの特性を解明したのである。von Hippel はリードユーザーが2つの特性を持っていると語っていた：①リードユーザーは市場より何ヶ月もしくは何年より先に、市場の一般的なニーズに直面していることと②このような自分のニーズに対する解決策を考えることによって大きな利益を得ることができる。そして複数の研究から、ユーザーのイノベーションのほとんどがリードユーザーから発生する傾向があると発見した(Von Hippel 1986, Urban & Von Hippel 1988, Morrison, Roberts & Von Hippel 2000, Luthje et al. 2004)。リードユーザーはブレークスルーなイノベーションを生み出すポテンシャルを持っていると既存の研究は強調した(Lilien, Morrison, Searls, Sonnack, and von Hippel, 2002)。

一方、Nikolaus Franke, Marion K. Poetz, Martin Schreier (2014)は問題解決者としてのユーザーがいるコミュニティの業界に注目し、ユーザーがいる既存市場と類似関係を持っているアナロジー市場からの問題解決者は既存市場の問題に対する解決策と既存市場のリードユーザーが同じ問題に対する解決策をを比較し、創造性と実用性の2つの面から実験し、結果評価を行った。そして実験の結果としては、既存市場からのユーザー問題解決者はアナロジー市場のユーザー問題解決者より解決策の実用性が高く一方、創造性にはアナロジー市場のユーザー問題解決者のほうが上回っていることが判明した。そして創造性について、アナロジー市場の一般ユーザーが提出した解決策は既存市場のリードユーザーと同じぐらいの得点であることも判明した。この研究はユーザーがいる市場の背景もイノベーションの創造性に対する重要であることを明白にし、イノベーションを行う企業は自社の市場のユーザーだけではなく、他の市場のユーザーを利用することで、リードユーザーの利用と相当する成果を獲得することができることも判明した。

構造の視点：

ユーザーの個人特性が検討されている一方、コミュニティの構造とイノベーションの質の関係はあんまり検討されなかった。ユーザー・コミュニティの社会的構造はユーザーのインタラクションから生み出したもので、イノベーションをすることに異なるチャンス個人に与えるものであるため、個人のイノベーションにとって重要である(Dahlander, Linus, Frederiksen. Lars 2012)。したがって Dahlander, Linus, Frederiksen. Lars(2012)は

ユーザーコミュニティにおける社会的構造に目を当て、イノベーションの創造性への影響に関する研究を行った。彼らはスウェーデンの音楽制作ソフトウェアが運営しているオンライン・コミュニティを対象としてインタビューとアンケート結果に基づき、定量分析を行った。彼らはユーザーがコミュニティ内にいるポジションで、ユーザーを二種類に分類した。それはコスモポリタン (cosmopolitan) とコア・ユーザーである。コスモポリタンユーザーは自分がいるコミュニティ内で強く社会的な関係を持ってないが、いろんな外部のコミュニティとの関係を持ったユーザーのことである；コア・ユーザーはコミュニティ内の社会的な関係が多くて、コミュニティ内部の情報やリソースなどを獲得しやすいユーザーであるため、イノベーションにおけるサポートが多い。一方、コミュニティ内部との連結が強いため、あんまり外部との接触することが少ないのである。Dahlander らこの2つのグループのユーザーの創造性についての比較が行われた。その結果としては、特定の時点では、コア・ポジションにいたことが、イノベーションの創造性への阻害が発生すること前提知識を持っているかつイノベーションが認識されやすい業界では、複数のコミュニティを跨ることがイノベーションに対する促進効果があることを発見した。この研究は今まで個人特性 (attributes) に注目してきた先行研究に、社会的構造という新たな視点を提供したのである (Dahlander, Linus, Frederiksen, Lars 2012)。

第二項 量の向上

もう一つの流れは、「ユーザーの貢献モチベーションはなにか？どのように安定的なユーザー参入(sustainable user participation)を維持できるのか？どのようにより多くのユーザーをコミュニティに参入させるのか？」という量の視点である。

企業はコミュニティを外部リソースとして利用しているが、たくさんの企業は持続、安定的なユーザー参入を維持できず、失敗したのである (Victor P. Seidel and Benedikt Langner 2015)。企業はユーザーの参加にオープンな姿勢をとり、少数のユーザーは参加するが、その参加の持続可能性が低いと主張した。そして実証研究では、オンライン・コミュニティを立ち上げる努力のほとんどは成果を上げられず、失敗する (Ling et al. 2005; Ma & Agarwal 2007; Linus Dahlander, Henning Piezunka 2014)。したがって、如何にユーザーの参入を維持／促進するのかは重要な課題である。それについての研究はユーザー個人に注目し、貢献しているユーザーの貢献動機を解明する研究 (Fredriksen, Jeppesen 2006; Wiertz, Caroline and de Ruyter. Ko 2007; Teichmann Karin, et al. 2015) とユーザーの貢献意欲に影響する要因を注目する研究である。 (Hsiuju Rebecca Yen, et al. 2011; Linus Dahlander and Henning Piezunka 2014; Victor P. Seidel and Benedikt Langner

2015)。シャオミのコミュニティのユーザーの参加は主に発言となるため、この論文では貢献（Contribution）意欲と参加（Participation）意欲を同じ意味合いで取り上げる。

ユーザーの貢献意欲の解明と個人視点の促進要因研究

コミュニティへの貢献意欲を解明する研究について、Fredriksen, Jeppesen(2006)は企業持ちのオンライン・ユーザー・コミュニティの中に貢献しているイノベティブユーザーに対する分析で、貢献しているユーザーの動機を解明した。その結果として、2つのモチベーションを発見した：①貢献しているユーザーは自身の趣味でコミュニティに貢献している；②イノベティブ・ユーザーは企業から認められることをモチベーションにし、貢献している。Fredriksen, Jeppesen(2006)の研究はユーザーの貢献意欲を解明し、ユーザーの貢献行為は自発的かつボランティア式の行動であることが明白になったのである。Shah(2006)はオープンソース・コミュニティの参加者は動機別で二種類に分けることができるを発見し。一つはニーズベースで、もう一つは利益を追求せずただの趣味ベースである。ここの第二種類のユーザーは Fredriksen, Jeppesen(2006)の研究と合致している。一方、Wiertz, Caroline and de Ruyter. Ko(2007)は企業持ち技術サポートに関するコミュニティの顧客に対する研究で、ユーザーの知識貢献の動機に対する影響要因を分析した。結果として3つの要因を明らかにした：①ユーザーがオンラインでのインタラクション傾向；②コミュニティに対するコミットメント；③コミュニティから獲得できる情報の価値に対する期待。その中に、情報の価値に対する期待がユーザーに一番重視された要因であることも発見した。そして Teichmann Karin, et al.(2015)はコミュニティコンテキストの下で、ユーザーのコンテンツ貢献要因は主に①自己向上(self-enhancement)②コミュニティへの一体感(community identification)③快楽的な心理(enjoyment/hedonic)④コミュニティに対するコミットメントという4つの要因に拡張し、異なるコミュニティのコンテキストで（企業もちのコミュニティとユーザー持ちのコミュニティ）ユーザーのコンテンツ貢献意欲を実証分析で比較した。結果としてはユーザー持ちのコミュニティと比べて企業持ちのコミュニティ内のユーザーは自己顕示と自己向上そして快楽的心理に強いモチベーションとして持っていることを発見した。

ユーザーの貢献意欲の促進要因について、主なる研究はユーザー個人の考えに注目する研究とユーザーがいる外部の条件に注目する研究である。(Hsiuju Rebecca Yen, Sheila Hsuan-Yu Hsu, and Chun-Yao Huang 2011;)。Hsiuju Rebecca Yen, Sheila Hsuan-Yu Hsu, and Chun-Yao Huang (2011)はユーザーがオンライン消費者コミュニティへの参加要因についての研究では、一つの促進要因として技術への心構え（technological readiness）が挙げられた。具体的にはユーザーがテクノロジーへの抵抗の高さである。

テクノロジーへの抵抗感の低いユーザーはコミュニティへの積極的に参加し、貢献するのである。そしてユーザーがコミュニティに対するコミットメントも参加意欲に影響することを発見した。そしてコミットメントとユーザーの参加行為に分類し、それぞれのコミットメント（需要、影響、責任感）が特定の参加行動（スレッドを読む、返信を発信する、議論を開始する）への影響も解明した。

個人視点以外の促進要因研究

外部の条件が如何にユーザーの貢献意欲に促進するのかについて Linus Dahlander and Henning Piezunka(2014)は企業をどのように外部の意見（external suggestion）を引き出すのかについての研究で、組織の能動的(proactive)な行動と受動的な行動(reactive)がどのように外部貢献者の貢献数に影響するのかをリサーチ・クエスチョンとし、企業が主催しているネット・フォーラムを対象とした実証分析を行った。結果として、企業の能動的と受動的な行動はいずれも外部貢献者の発言に正の影響が存在し、そしてこの促進効果は参入者の個人属性（新規参入 or ベテラン）とコミュニティの規模に影響されていることも実証分析で証明し、ユーザーの参入の維持／促進における組織の役割の重要性を提唱した。そしてもう一つの研究では（Victor P. Seidel and Benedikt Langner 2015）、自動車産業におけるオンライン・コミュニティ利用についての事例研究で、コミュニティ内の自動車デザインプロジェクトの性質が持続的な参加をどのように影響するのかを Local Motors 社のオンラインコミュニティを対象として実証研究を行った。結果としては、様々なプロジェクトを提供することによって、企業は2つの目的を達成することができる。①プロジェクトの自由度を変更することによって、ユーザーのモチベーションを引き出せることができる；②プロジェクトの複雑性の変化によって、デザインに関する社会的な実践の模倣に影響し、ユーザーの持続的な参加にも影響している。今までの研究はコミュニティでのタスクを均一的であることを仮定したが、この研究は目をコミュニティのタスクの多様性に注目した。

まとめから見ると、この節はまずユーザーの持続的な貢献／参加を維持することの重要性を説明し、量の向上に注目する先行研究はユーザーの貢献動機を解明した研究を紹介した。そして貢献動機に影響を与えるユーザーの個人特性と外部条件に注目した先行研究を紹介し、今までの量の向上の研究の全体像を紹介した。先行研究からユーザーはボランティア的に自発的な行動でコミュニティに貢献／参加していることを明白になった。そしてユーザーの主観的なベネフィット（コミュニティ・コミットメント；役に立つ情報を手に入れる期待など）がユーザー貢献意欲に影響していることがわかった。そして同時に組織側の働きにもユーザーの貢献意欲に影響していることが明らかになっている。

第四節 既存研究のリサーチギャップとリサーチ・クエスチョン

この章では、コミュニティの定義から、ブランドコミュニティの定義を紹介し、本研究が取り入れる自社運営のオンライン・コミュニティについて説明した。そしてマーケティング分野とイノベーション分野からコミュニティ研究の必要性を紹介し、2つの分野のそれぞれのコミュニティ研究がどのようなアウトカムが出しているのかをまとめて紹介した。そしてマーケティング分野とイノベーション分野のコミュニティ研究をまとめて、それぞれの研究分野はどのような研究がなされているのかを紹介した。次に、イノベーション分野におけるコミュニティの「量の向上」と「質の向上」という2つの流れも紹介した。この節は先行研究から洗い出した問題点を提示し、本研究のリサーチ・クエスチョンを紹介する。

コミュニティのコンテキストにおける今まで量の向上の論文は、主にユーザーのモチベーションについて注目し、モチベーションに影響する個人の特性に注目してきた。一方質の向上の研究では、コミュニティ内の社会的な構造に注目し、イノベーションの質に与える影響を証明された(Dahlander, Linus, Frederiksen, Lars 2012)。一方、量の向上についての研究の中に、コミュニティを運営している組織の役割の重要性が強調されているが(Linus Dahlander and Henning Piezunka 2014)、ユーザーの参加を促進するコミュニティの構造についてはあまり論じでこなかった。したがって、本研究は、どのような組織の構造がユーザーの参加を促進できるのかをリサーチクエスチョンにし、シャオミ社に対する単一事例研究を通して新たな視点を提出すると考えている。

第三章 リサーチデザイン

第一節 調査方法

本研究はシングルケーススタディでリサーチクエスチョンに対する答えを解明すると考えている。

ケーススタディという研究手法は現実コンテキストの下で、より豊富なデータと深い示唆を得ることができると Yin(1981)が主張している。そしてケーススタディという手法は、概念論的な議論と因果関係におけるより説得力である実証を提供することができると Siggelkow(2007)は指摘している。Eisenhardt(1989)がケーススタディは事象の証拠からより創造的かつ新たな研究理論を発見するポテンシャルを持っていると主張している。また、深い、シングル・ケーススタディは、既存の分野のリサーチギャップ、矛盾に対する

帰納的な補完にあたっての適切なアプローチであると一般的に考えられる (Edmondson & McManus 2007)。Edmondson (2007) はまた、先行研究に対するレビューから、既存の研究はユーザーの参加を促進する組織構造／仕組みに注目していないため、本研究は先行研究のリサーチ・ギャップを埋めるための研究に位置付けられている。したがって、シャオミ社のコミュニティに対するシングル・ケーススタディで先行研究のギャップを埋める視点を提出しようと考えている。

第二節 調査対象

調査の対象は中国のインターネット企業シャオミ・テクノロジー株式会社（以下：シャオミ社）が運営しているオンライン・コミュニティ「bbs.xiaomi.com」

「bbs.miui.com」である。両者ともシャオミが運営しているオンラインコミュニティで、構造と議論する内容の差異はなかった。シャオミは2018年にこの2つのコミュニティのデータ統合を行い、現在は「シャオミ・コミュニティ」と呼ばれている。

シャオミを研究対象として選んだ理由は以下になる：

シャオミはビジネスの上では成功している企業であること

シャオミは創業の2010年から2014年まで、急成長を果たし、2014年第二四半期で、中国のスマートフォン市場シェアのTop1になった。そして2018年に香港で上場を果たした中国の成功なインターネット企業であるため、シャオミについての研究は、実務上、他の企業の示唆になると考えている。

筆者はかつてシャオミのコミュニティで活動した経験があること

筆者は2012－2014年に、シャオミのコミュニティでの活動経験があり、シャオミのコミュニティについて前提知識をもっているため、効率よくシャオミのコミュニティ内のデータを入手でき、研究を進めることができる。

シャオミはコミュニティを重視し、ユーザーとのインタラクションを重視している企業であり、ユーザーも積極的にコミュニティに参加している

シャオミのトップマネジメントたちは、いろんな場面で、シャオミのコミュニティユーザーの重要性を強調している²。シャオミにとって、ユーザーを大事にすることが成功の秘訣であることを、創業者の雷氏は語っている。一方ユーザー側は、シャオミのコミュニティに積極的に参加し、シャオミもしくはシャオミのコミュニティに貢献をしている。シャオミの公式統計データによると、2010年から2018年、シャオミのコミュニティユーザーは合計2.5億件のスレッドを発信している。また筆者が集計したデータか

² 雷军：用户是小米的互联网 DNA <http://www.sootoo.com/content/412497.shtml>

ら、シャオミは同業他社と比べて（表⑫参照）、ユーザー数は少ないが、発言数ははるかに上回っていることも、シャオミのユーザーが積極的に参加している証拠である。コミュニティの運営に成功しているシャオミは、シングルケーススタディに適していると考えている。

第三節 データ収集と分析

研究データは主に公開資料と筆者自身の観察という質的なデータから構成されている。

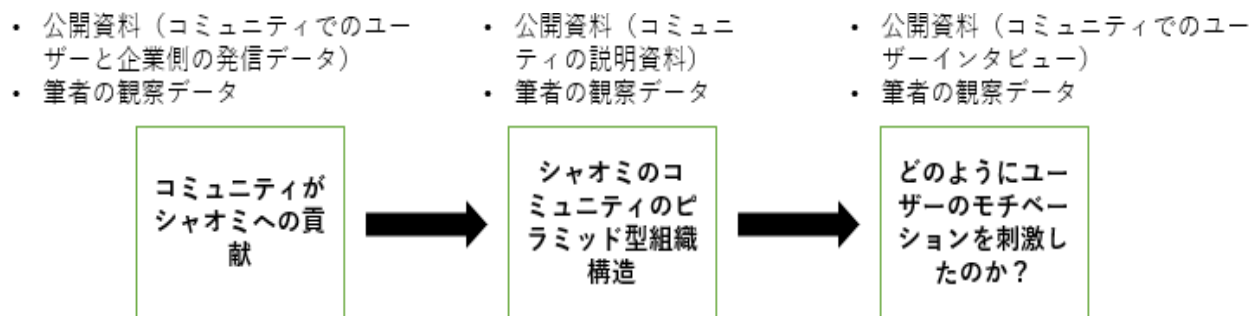
公開資料：シャオミの創業者の著書、シャオミのエコシステム企業の著書、インターネット記事、コミュニティ内ユーザーに対するインタビュースレッドとコミュニティの情報である。シャオミ側（創業者、エコシステム企業）の二冊の著書から主にシャオミのコミュニティが立ち上げた経緯や、コミュニティがシャオミに対する位置付け及びシャオミのエコシステムの構築法のところに参考した。そしてシャオミの業績や、経営データに関しては、2018年6月にネットで公開されたシャオミのIPO申請書の中のデータを参照している。コミュニティに関するデータは、コミュニティ内の統計数字を参照している。また、シャオミのコミュニティでは、コアユーザーに対するインタビューがあり、それを参照し、シャオミのユーザーの貢献動機などを解明する。

観察：筆者は2012年から2014年に「Rasealo」というIDを使用して、シャオミを含むスマートフォンに関するオンラインコミュニティのユーザーとして活動していたことからの自身の体験である。筆者は活動していたのは主に3つのコミュニティである：①bbs.xiaomi.com（企業持ち）；②bbs.meizu.com（企業、持ち）；③bbs.gfan.com（民間）。その中に、①と②はスマートフォン企業が運営しているオンラインコミュニティであり、③は中国最大の民間オンラインスマートフォンコミュニティである。筆者はコア・ユーザーになれず、主に一般ユーザーの立場でコミュニティへの参入を行ったのである。

具体的なデータについての扱いは図2のように示している。まずはシャオミのコミュニティがどのようにシャオミの事業に貢献しているのかの部分から、主にコミュニティ内の企業側とユーザー側のインタラクションデータから分析する。「企業側は何をユーザーから求めているのか？」「ユーザーがどのようなものを企業側に発信しているのか？」の両面からデータを収集し、筆者自身の経験と合わせて説明する。そしてシャオミのコミュニティの組織構造に関する説明の部分はシャオミのコミュニティ内の説明からまとめて、筆者の経験と合わせて、組織構造の全体像を洗い出す。そして最後は組織構造がどのようにユーザーのモチベーションに影響しているのかを、コミュニティ内のコア・ユーザーに

対するインタビュースレッドを利用して、ユーザーの視点から見たシャオミの組織構造を説明すると

図2 分析フレームワーク



第四章 シャオミ社の概要

第一節 シャオミ社の簡易紹介とマイルストーン

シャオミ（北京小米科技有限公司）は中華人民共和国の北京市にあるインターネット会社である。シャオミは2010年に創業され、2018年の7月に香港証券取引所で上場を果たした。シャオミのキャッチコピーは“just for fans³”であり、ユーザーを中心に経営活動が行われている会社である。シャオミが業務を展開した以来のマイルストーンを付録にまとめたのである。

シャオミの事業は主に三つがある：

- ①スマートフォン事業
- ②スマートデバイスとIoTプラットフォーム事業
- ③インターネットサービス事業

第二節 シャオミの各事業の紹介と業績

第一項 スマートフォン事業

シャオミの事業の中心はスマートフォン事業である。シャオミは2011年から初代

³ Wikipedia 小米科技, <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%B0%8F%E7%B1%B3%E7%A7%91%E6%8A%80>

のスマートフォン〔MI1〕を市場に売り出す後、今までずっとスマートフォンの事業を行ってきた。スマートフォン事業は主にシャオミが原材料の購入と製品の設計をし、外部工場に製造を委託する形になっている。シャオミのIPO申請書によると、2017年シャオミのスマートフォン事業はシャオミ全社の売り上げの70.3%を占めていて、スマートフォン事業はシャオミの中心であり、シャオミはスマートフォン事業で忠実なユーザー（2018年6月までは1.9億の月間活躍ユーザー⁴）を確保し、シャオミのスマートフォン・ユーザーはシャオミの他の二つの事業の成功の基礎になっている。

IDCの2018年第一四半期のグローバル・スマートフォン事業に対する調査報告書によると⁵、シャオミの出荷台数は2800万台で世界第四位であり、中国第4位そしてインド市場第1位になっている⁶。そして2017年同時期と比べての増幅から見ると、世界全体はマイナス2.9%にもかかわらず、シャオミは87.8%であり、上位五社の中では一番高い成長率を果たしている。一方、中国市場でも、1320万台の売り上げ台数の成績を達成し、市場全体のマイナス59.3%と比較して41.8%という市場で一番高い成長率を果たしている。そして2018年10月25日に、シャオミの2018年スマートフォン累積売り上げ台数が1億台に突破し、前年度が定められた2018年の目標を達成した⁷。

第二項 シャオミのIoT事業

シャオミはスマートフォンをハブとして、スマートフォンと連動できるIoT設備の生産と販売も行われている。シャオミが販売しているIoTデバイスのすべてがシャオミが生産しているものではなく、シャオミと深い連携関係を持っていた会社が設計、開発し、生産した製品である。シャオミのIoT製品はシャオミのスマートフォンと同じようなコストパフォーマンスで市場を取り、2013年から始めたIoT事業は2017年に

⁴ 雷军：MIUI 月活跃用户数约为 1.9 亿 http://www.sohu.com/a/233666855_465976

⁵ A Slowdown in China Drags the Worldwide Smartphone Market to a Year-over-Year Decline of 2.9% in Shipments During the First Quarter of 2018, According to IDC;
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43773018>

⁶ IDC Quarterly Mobile Phone Tracker

⁷ 小米手机今年出货量将突破1亿台 提前达到2018年目标；

http://www.sohu.com/a/271219486_267097?spm=smtt.mt-it.fd-d.9.1540425600023WRI5Apr

世界最大の消費者向け IoT プラットフォームまで成長している⁸。2017年シャオミのIoT事業は全社売上の20.5%を占めていて、シャオミにとっては重要な業務になっている。

iReaserch 社の調査データによると⁹、2018年3月31日までに、シャオミのIoTプラットフォームに繋がっているIT設備（スマートフォンとノートパソコンを除く）は1億台以上を超えた。2018年第一四半期では、シャオミのIoT設備（スマートフォンとノートパソコンを除く）の市場シェアは1.9%で、業界一位である。競合他社と比較して、シャオミのIoT設備は合理的な価格と豊富な品揃えが優勢であり、自社の「MIJIA」アプリで一括コントロールできるのが特徴である。

第三項 シャオミのインターネットサービス

シャオミは膨大なる数のユーザーをめぐって、自社のインターネットサービスを提供している。シャオミが提供しているインターネットサービスはスマートフォンに依存し、アプリケーション形式のサービスとスマートフォン依存せずマルチデバイス対応のサービスが存在している。2017年にシャオミのインターネットサービスの売り上げは全社の9.8%を占め、IoT事業とスマートフォンに次ぐ、第三位の事業である。シャオミの具体的なサービス内容は第四節で紹介する。

シャオミのIPO申請書によると、シャオミのインターネットサービス収入は主にオンライン広告とスマートフォン・ゲームに占められている。この二つの業界では、市場競争が激しく、大型IT企業が常に優位を占めている。

シャオミが自社開発したスマートフォンOS—MIUIはインターネットサービスの基礎と入口であり、高い活躍度を持っているユーザーがその特徴である。2018年3月、シャオミ社は38ヶ月アクティブ・ユーザーが1000万人を超えたアプリケーションを持っていて、5000万人以上のアクティブ・ユーザーを持っているアプリケーションが18個持っている、代表例としては「シャオミ・アプリケーション・ストア」「シャオミブラウザ」「シャオミ・ミュージック」「シャオミ動画」などがある。

他の消費者向けのITサービス会社と異なり、シャオミはハードウェアの販売から顧客を獲得し、ITサービスと結合して、粘着性の高いサービスの提供を目指している。

⁸ 小米宣布已成全球最大智能硬件 IoT 平台 <https://iot.ofweek.com/2017-11/ART-132209-8120-30177898.html>

⁹ データソース：<https://report.iresearch.cn/>

第三節 シャオミの創業チームと CEO について

第一項 シャオミの創業チームについて

シャオミは2010年1月5日に雷軍氏をはじめ、七人のチームによって設立された。この七人は（雷軍、林斌、黎万強、周光平、黄江吉、劉徳、洪峰）テクノロジー業界で高い知名度と豊富な実績を持っている人物である。

雷軍¹⁰：香港のKINGSOFT社の会長、2007年からエンジェル投資家として活動してきた、シャオミを創立する前にVANCL, DUOWAN, UCWEBなどの中国の有名な企業に対する投資を行った。

林斌¹¹：林氏は1995年から2006年にマイクロソフト・アジアのエンジニア・ディレクター；シニア開発マネージャー、デベロップメント・ディレクターを担任、2006年年末にGoogle社に入り、Google中国研究院の副院長、エンジニア・ディレクターとGoogleグローバル技術ディレクターを担任、Googleの中国でのサーチサービスの構築を担当した。Googleで画像検索、音楽検索、天気とストックの情報検索などの機能を開発し、YOUTUBEのローカライズにも参入した。主にGoogleのモバイルインターネット業務を担当してきた。そして2010年11月16日にGoogleから離職し、雷軍氏とともにシャオミ社に創立した

黎万強¹²：KINGSOFTのUI（user interface）のディレクターを担当し、KINGSOFTのデザインセンターのディレクターを担当、中国のUIデザイン界の古参関係者である。黎万強はシャオミ社内でMIUIの担当者であり、MIUIのデベロップメント、デザインと運営を担当し、シャオミのコミュニティ「MIUI.com」の担当でもある。

周光平¹³：1999年にジョージア工科大学の博士学位を取得し、シャオミでハードウェアチームの担当者であり、BSP（Board Support Package）の担当でもある。周氏は以前通信機器大手会社米モトローラ社のハードウェア開発担当である、1999年に中国へ戻り、モトローラチャイナのデベロップメント・センターを立ち上げた。モトローラ個人通信事業開発本部の総エンジニアとハードウェア部のディレクターである。周氏はかつていくつかの通信機器に関する特許を持ち、スマホに関する重要な部品BSPの専

¹⁰百度百科__雷軍 <https://baike.baidu.com/item/%E9%9B%B7%E5%86%9B/1968>

¹¹百度百科__林斌 <https://baike.baidu.com/item/%E6%9E%97%E6%96%8C/10906066>

¹²百度百科__黎万強 <https://baike.baidu.com/item/%E9%BB%8E%E4%B8%87%E5%BC%BA>

¹³百度百科__周光平 <https://baike.baidu.com/item/%E5%91%A8%E5%85%89%E5%B9%B3/18549>

門家である。

黄江吉¹⁴：米パデュー大学から卒業し、1997年—2010年の間マイクロソフトで就職した、マイクロソフト社のビジネス用サーバー・データ分析システムの開発とB2Bシステム Biztalk の自動物流配分システムの開発を務めた。2010年にシャオミに入り、エンジニア部の副部長を担当

劉徳¹⁵：世界トップなデザイン系私立大学アートセンター・カレッジ・オブ・デザインで卒業し、当時ではわずか20人の中国人卒業生の一人である。北京科学技術大学のデザイン学部を創立し、学部長を担当した。現在はシャオミでスマートフォンのハードウェアのデザインを担当し、シャオミエコシステムの担当者である

洪鋒¹⁶：洪氏は米パデュー大学の computer science 専門の修士学位を取得し、オラクル社でディレクター・エンジニアを担当した経験がある。そして2005年に Google 社に入り、Google カレンダー、Google ストリートビューの開発担当である。2010年にシャオミの副会長として入職した。

したがって、2010年創業当時は公開されていないが、実はシャオミはテクノロジー業界、スマートフォン業界、インターネット業界の専門家によって創立された会社である。

第二項 シャオミのCEO 雷軍について

シャオミのCEO 雷軍はシャオミの創業者兼会長兼CEOであり、KINGSOFTの取締役会長である。そして同時にエンジェル投資家である。2015、米国《フォーチュン》誌の「World 's Greatest Leaders」に選出された。

雷軍は1969年に中国の湖北省で出生、中国の有名な武漢大学のコンピューター学部に入學した。学生時代の雷軍は勤勉な学生で、週末でも休まずに勉強し続けた。そして大学二年生の時に卒業に必要な単位を取得した。そして学校のPC室でプログラミングを研究し、DOSプログラミングに関する文章を雑誌に投稿し、生活費を自分で稼いで、それ以外に校内でPC（パーソナルコンピューター）パーツの販売やPCの修理を行った。雷軍はプログラミングの知識をたくさん持ち、大学一年生時期で書いたPASCALプログラムが翌年に教科書に編入された。「プログラムを書くことは私にとって文書を書くよう

¹⁴ 百度百科__黄江吉 <https://baike.baidu.com/item/%E9%BB%84%E6%B1%9F%E5%90%89>

¹⁵ 百度百科__刘徳 <https://baike.baidu.com/item/%E5%88%98%E5%BE%B7/4008102#viewPageContent>

¹⁶ 百度百科__洪鋒 <https://baike.baidu.com/item/%E6%B4%AA%E9%94%8B/4309016>

に自由、楽だ。いいプログラムを完成した時の気持ちが、素晴らしい芸術品を完成したような気持ちと同じだ」と雷軍は語った。単位満了したあと、雷軍は毎日武漢の PC 市場で活動していた、雷軍は市場のパソコンを利用して自分のプログラミング知識を磨きと同時
に 1989 年に自分で開発したアンチウィルス・ソフト「免疫 90」を市場に売り出した。何千元を越えた（当時の中国の平均年収の 3 倍）売上金を手に入れた。そして 1990 年、友人の王氏、李氏の誘いで、「三色ソフトウェア」という会社を立ち上げた。それは雷軍最初の事業でした。当初の三色社は中国語のワープロソフトを主力事業としていたが、大手企業から模倣され、低価格で同じ性能のソフトを売り出し、市場競争に負けた上で、初めての企業に経験不足の雷軍は、キャッシュフローが切れ、会社が倒産せざるを得なかった。

雷軍の初めての起業が失敗になり、卒業後に政府の研究所に就職した。IT 業界に憧れを持っていた雷軍は、四か月後で離職し、当時の中国で新興な IT 起業 KINGSOFT 社の創業者求伯君氏に誘われ、KINGSOFT の第六名社員として入職した。「初回の起業が失敗した私にとって、技術以外の要素の重要性が分かってきた、そして求氏は当時プログラマーとして成功しているため、求氏の下で起業について勉強したいと考え、KINGSOFT に入った」と雷軍は語った。1995 年にワープロソフトを主要業務にした KINGSOFT 社はマイクロソフトの中国進出によって業績が落ち込む時期に、雷軍は「マイクロソフトが進出していない領域に進出し、市場シェアを奪い取ることによって、VC（ベンチャーキャピタル）の目に引く」という戦略をとり、当時の KINGSOFT の社員たちに自信を与えた。そして 1997 年に中国人家庭用のワープロソフト「WPS 97」が市場に売り出し、わずか 2 か月で 13000 本の売り上げ数を達成した。その後多数の大手企業との連携を達成し、WPS 技術を教える教室も中国各地で開き、破綻寸前の KINGSOFT 社は業績回復を達成した。その後も中国で有名なソフト「KING 英辞書」

「KING ゲーミングツール」「KING ウィルス」「KING 動画プレイヤー」などを続々リリースし、中国国内の有名なソフトウェア会社になった。そして KINGSOFT は 2007 年に香港で上場し、雷軍も KINGSOFT の管理チームから離れ、2007 年からエンジェル投資家として活動してきた。

雷軍は KINGSOFT 社で人脈と経営知識を手に入れ、2007 年から 2010 年まで三年間エンジェル投資家として活動してきた。そしてシャオミを創立したとしても、インターネット業界とスマートデバイス業界を中心に投資を行ってきた。投資家としての雷軍は「UCWEB 社」、「DUOWAN.com」と「Thunder 社」など、中国有名なインターネット企業に投資し、投資家としても成功を果たしたのである。しかし 2010 年、40 歳の誕生日を

迎えた雷軍氏は再び企業したいと決意した。

実は大学一年生の頃、雷軍はシリコンバレーの起業家たちの起業話をまとめた本「Fire in the Valley」を読んで、スティーブ・ジョブズをはじめ、シリコンバレーの起業家たちが雷軍の憧れになった。雷軍は今後自分も起業し、世界一流な企業を立ち上げようと考え始めた。「この本は私の人生を変えた」と雷軍は武漢大学の120周年の記念講演で語っていた。そしてKINGSOFT社の会長、エンジェル投資家としても、この夢を実現しかねると雷軍は感じたため、ビジネスマンとして成功している雷軍は再起業を行い、シャオミを立ち上げたのである。

第四節 シャオミの方法論の紹介

上記のようにシャオミは創業からわずか八年間で急速な成長を果たしていた。シャオミが誕生した以来、「シャオミはどのような方法で成功しているのか?」「シャオミの方法論はどのようなものなのか?」の議論は中国のビジネス界で多様な議論が行われている。2018年にシャオミ社のIPO 申告書の中で、「安くて高品質な商品を提供」「安くて提供できるためのセールスチャンネル」「製品を中心とした豊富なインターネット・サービス」三つの方法論が書かれていた¹⁷。この節では、その三つの方法論を詳細に紹介する。

第一項 安くて高品質の商品を提供

シャオミ社のCEO 雷軍は2018年5月の新製品発表会に「取締役会の議論に基づき、シャオミ今後のハードウェア粗利益率は5%以下に抑えるよう、消費者の皆様に約束し、5%を超えてしまった分は必ず消費者に還元します」という宣言した。実はシャオミ社がハードウェアを市場に売り出した以来、同じスペックで競争相手より低価格な戦略を取り、当時の中国スマートフォン市場に大きなインパクトを与えた。2011年に、競合相手のフラグシップ平均定価は国内ブランド：3494.3元（約50000円）；国際ブランド：4392.3元（約80000円）¹⁸である一方、シャオミの初代フラグシップ・モデル—MI one 発売当時は1999元（約30000円）の定価で、当時の市場

¹⁷ 小米集团公开发售存托凭证招股说明书, pp1-1-118

¹⁸ 2011年に、中国の携帯電話市場の主要メーカー（ZOL.com のランキングによって選出）のフラグシップの定価を参照して、計算したものである。（海外ブランド：サムスン、モトローラ、ノキア、アップル、ソニー、HTC；国内ブランド：レノボ、MEIZU、COOLPAD、VIVO）http://tech.sina.com.cn/mobile/n/2011-12-27/08196568071_10.shtml

で、一番定価が低いスマートフォンであった。低価格である一方、性能は当時の市場のトップでもある。下記は同時代発売された競合相手の製品のスペックと定価をまとめた表③である。

表③が示しているように、シャオミの MIONE はトップクラスの性能¹⁹を持っているにも関わらず、国内ブランドの中でも一番低い定価である。そして消費者に一番見えない部分—スマートフォンの部品でも、知名度の高いサプライヤー²⁰の製品を採用されている。最初このような低価格、高性能の製品で市場シェアの成長を果たしたシャオミは、今

表 3 2011 年各スマートフォンの定価と性能

機種	CPU	RAM	ROM	発売日	定価
シャオミ MIONE	1.7ghz, dual-core	1GB	16GB	2011,08	1999 円
モトローラ ME860	1.0ghz, dual-core	1GB	32GB	2011,06	4750 円
サムスン GT-N7000	1.4ghz, dual-core	1GB	16GB	2011,09	5299 円
アップル iPhone4s	1.0ghz, dual-core	512MB	16GB	2011,10	4999 円
レノボ Lephone S2	1.2ghz, single-core	512MB	8GB	2011,11	2999 円
MEIZU M9	1.0ghz, single-core	512MB	8GB	2011,01	2999 円
NOKIA N9	1.0ghz, single-core	1GB	16GB	2011,11	3999 円
Coolpad 9900	1.2ghz, dual-core	768MB	4GB	2011,11	5280 円

(筆者作成)

後も 5 % のハードウェア粗利益率を維持し続け、高品質低価格のものを世の中に提供するのである。

¹⁹ スマートフォンの性能を反映する三つの指標 CPU、ROM、RAM であり、CPU のクロックは高ければ高いほど、理論上の性能が優れている；そして CPU のコア数が多ければ多いほど、理論上の性能が優れている；RAM と ROM の容量は高ければ高いほど、理論上の性能が優れている

²⁰ MIONE の液晶はシャープと LG 製のものを採用、カメラのセンサーはソニーのもので、バッテリーもソニーと LG のコアを採用している。

第二項 低価格を実現するためのセールスチャネル

高品質な部品を採用しているにもかかわらず、低価格を提供することが実現できるためには、シャオミのセールスチャネルの役割も重要である。IPO 申請書によると、シャオミのセールスチャネルは企業成長戦略のコア部分であると書かれていた²¹。

シャオミはニューリテール式の販売を使用している。ニューリテールはシャオミの説明²²によると、「オンラインとオフラインのセールスチャネルを統合したものであり、卸業者などの中間層を取り除くことで、優れた効率を実現し、消費者に合理的な価格で商品を提供する」という。

以下は2015年から2018年シャオミの販売方式別の売り上げである。

表4 2015年から2018年Q1の販売方式別の売り上げ（IPO 申請書引用して作成）

販売方式	2018Q1		2017		2016		2015	
	収入（千 元）	割合	収入（千 元）	割合	収入（千 元）	割合	収入（千 元）	割合
直販	10,642,902	34.40%	34,645,235	33.31%	27,525,292	44.99%	43,380,819	69.51%
代理販売	20,293,154	65.60%	69,366,182	66.69%	33,654,285	55.01%	19,025,154	30.49%
合計	30,936,056	100.00%	104,011,417	100.00%	61,179,577	100.00%	62,405,973	100.00%

（IPO 申請書から作成）

表4が示したように、シャオミは主に直販という形の販売形式で運営してきたのが、2016年から代理販売の重要性がますます高くなってきた。この現状について、シャオミは「代理販売者」との関係性をますます重視してきて、また国際進出の場合、主に代理販売者と契約を結ばれているからであると解釈している。

シャオミはオンラインではなく、オフラインにもたくさんの販売チャネルを持っている。次はシャオミのセールスチャネルを紹介する。

（1）オンライン・チャネル

シャオミ自社運営のオンライン・チャネルは「XIAOMI.com」と「有品」という二つ

²¹小米集团公开发行存托凭证招股说明书, pp1-1-169

²²小米集团公开发行存托凭证招股说明书, pp1-1-169

があり、そのほか「TAOBAO」や「JD.com」などの他社 EC プラットフォームにも進出している。なるべく多くの消費者にシャオミの製品を提供している。

1) オンライン自主チャネル

a) XIAOMI.com

XIAOMI.com はアプリケーションもしくは PC から直接訪問できるサイトである。シャオミ自社運営で、直接消費者に自社のすべての製品を提供するサイトである。中国、インドや欧州などのユーザーが直接 XIAOMI.com で注文することは可能であり、シャオミは消費者が XIAOMI.com のスマホアプリでの購買行動で、より消費者の習慣に近いプロモーションをし、個性的な購買体験を提供することを目指している²³。

b) 有品（ユウヒン）

有品は2017年に新しい設立された EC プラットフォームであり、シャオミと MIJIA のブランドだけではなく、シャオミ社が厳選した他のブランドの高品質な商品にも販売されている。2018年第一四半期に、有品は2700種類のSKU²⁴を販売している。「有品」という名前は高品質、上品の意味を持っている言葉であり、このような高品質、上品なものを特化して、販売を行っている。XIAOMI.com と同じで、「有品」もアプリ及び PC サイトからアクセスができるのである。

2) オンライン非自主チャネル

シャオミはサードパーティーの EC サイトと連携し、グローバル範囲でオンライン代理店形式で自社製品の販売を行っている。代表的な連携会社は「JD.com」「Suning.com」である。連携会社は直接シャオミを製品を購入して、消費者に販売する。インドと他の国では、「amazon.com」や「Flipkart」などのプラットフォームと連携している。このような知名度の高い EC プラットフォームを利用することが、新規顧客の獲得と知名度の向上に役に立つ。具体的なパートナー契約状況が下記の表⑤に示している²⁵。

²³小米集团公开发售存托凭证招股说明书, pp1-1-171

²⁴ SKU: Stock Keeping Unit (ストック・キーピング・ユニット) の略で、受発注・在庫管理を行うときの、最小の管理単位をいいます。 <https://retail-logi.com/glossary/sku/>

²⁵小米集团公开发售存托凭证招股说明书, pp1-1-172

表5 2015—2018年Q1のオンライン非自主チャネル変動表

項目（単位：個）	2018Q1	2017	2016	2015
初期の数	105	90	58	36
当年度新たに契約したオンライン代理店の数	15	40	37	23
当年度契約が終了したオンライン代理店の数	25	21	5	1
オンライン代理店の数の変化	-10	19	32	22
年度末のオンライン代理店数	99	109	90	58

(IPO 申請書から作成)

1) オフライン自主チャネル

シャオミは2013年3月に初めてのオフライン実店舗「シャオミ・サービスセンター」の運営を開始した。当初は販売せず、アフターサービスや新製品の展示とプロモーションをメイン機能とした実店舗であったが、2013年の11月に上海で販売機能も兼ねた「シャオミ・ホーム」がオープンされ、2018年3月まで、「シャオミ・ホーム」は中国内で331個の実店舗まで拡張した²⁶。「シャオミ・ホーム」は主に大都市を中心に運営を行っている。製品の販売はもちろん、シャオミの製品とサービスを展示する場所として大きな役割を果たしている。iReaserch 社が2017の統計データによると、シャオミは2017年度の小売店の面積と売上げ比の世界第二位だったのであり、27万円の面積と売上げ比は中国伝統的なスマホ量販店の20倍である²⁷。

2) オフライン非自主チャネル

非自主的セールスチャネルは、主に CHINA MOBILE、CHINA UNIC などの通信サービスプロバイダーの実店舗と家電量販店の販売コーナーである。オンライン代理店と同じように、一年契約制で連携関係を維持している。また、農村部市場を拡張するために、当地の小型リテール業者たちに契約を結び、代理店ではなく、シャオミの顧客として、製品をリテール業者に在庫として販売している。シャオミは過剰在庫に関する責任を負わずに、一年間ごとに契約が更新される。そして特定の国際市場について、シャオミは販売代理会社と契約し、品物を契約会社に提供し、販売してもらう形になっている。以下はシャオミ近年のオフラインの非自主チャネルの変動状況の表6である。

²⁶ 小米集团公开发售存托凭证招股说明书, pp1-1-172

²⁷ 小米之家坪效 27 万元的秘密：开在无印良品和优衣库旁; <http://news.winshang.com/html/064/0773.html>

表6 2015—2018年Q1のオフライン非自主チャネル変動表

項目（単位：個）	2018Q1	2017	2016	2015
初期の数	1103	299	93	24
当年度新たに契約したオフライン代理店の数	680	920	231	70
当年度契約が終了したオフライン代理店の数	190	116	25	1
オフライン代理店の数の変化	490	804	206	69
期末のオフライン代理店数	1593	1103	299	93

(IPO 申請書から作成)

第三項 製品を中心とした豊富なインターネット・サービス

シャオミは数多くのユーザー群を持ち、これを中心に、たくさんのサービスを展開することができる。2018年3月、MIUIの月ごとのアクティブ・ユーザー数は約1.9億人であり、そして2018年3月時点、シャオミのユーザーは平均一日4.5時間でシャオミのスマホを使用している。そしてシャオミ自社が開発したアプリケーションを利用している時間がその20%/を占めている。MIUI以外に、シャオミはECプラットフォーム「XIAOMI.com」と「有品」、スマートデバイスをコントロールするアプリ

「MIJIA」や、個人健康管理のアプリ「シャオミ・スポーツ」などの豊富なサービスをユーザーに提供している²⁸。

(1) MIUI と MIUI 関連アプリケーション

MIUIはシャオミ社が開発したアンドロイドベースのスマートフォンOSである、アンドロイドとの互換性を持ち、すべてのアンドロイドアプリケーションがMIUIで利用できる。MIUIは2010年に初バージョンをリリースした以来、ユーザーとの共同開発に注力し、持続的に改善と新機能の開発を行ってきた。シャオミのスマートフォンはすべてMIUIをプレインストールされ、他のスマートフォンユーザーも無料でMIUIをインストールし、切り替えることができる。シャオミはMIUIをベースにして、自社開発のアプリケーションをプレインストールされている。これも同様他のスマートフォンとの互換性を持っている。具体的には以下のサービスを提供している²⁹。

a) シャオミクラウドサービス

シャオミクラウドサービスはシャオミが提供しているクラウドストレージ、クラ

²⁸ 小米集团公开发售存托凭证招股说明书, pp1-1-174

²⁹ 小米集团公开发售存托凭证招股说明书, pp1-1-175

ウドコンピューティングサービスのことである。シャオミはユーザーが持っている異なるデバイスのデータを一括してクラウドサーバーに保存し、デバイス間のデータ共有を行っている。無料ユーザーは5GBのストレージで、有料ユーザーに20GB、100GB、1024GBなどのストレージ容量を提供している。

b) シャオミ・アプリケーション・ストア

シャオミ APP Store はアンドロイドアプリケーションをリリースするためのプラットフォームである。2018年3月、30%シャオミのスマートフォンで初めてのインストールはシャオミの APP Store 経由である³⁰。シャオミはデベロッパー企業と連携し、豊富なアプリケーションとコンテンツをユーザーに提供している。

c) シャオミブラウザ

シャオミのクラウドサービスをベースにして提供しているブラウザのことである。危険サイトやウィルスの探知ができ、より安全にスマートフォンを使用できるような機能を備えている。またクラウドサービスで保存されたページを他のデバイスで閲覧することもできる。

d) シャオミ・セーフティ・センター

スマートフォン内蔵のアンチウイルスソフトである。ウィルスや悪意サイトからスマホを守ることができる。

e) シャオミ・ゲームセンター

スマートフォンゲームに特化した APP Store のことである。2018年3月31日まで、スマホゲームの開発会社と連携してシャオミ・ゲームセンターは30000タイトルのゲームを提供している³¹。そしてビッグデータ解析の活用で、ユーザーの好みによってゲームを勧めることができる。そしてゲームに関するネットコミュニティを作っており、ゲーマーたちがいろんなコンテンツを作ってシェアしている。

f) シャオミ動画

シャオミ動画は他の動画サイトのコンテンツを統合するアプリケーションであり、中国大手の動画サイトと連携し、豊富な内容をユーザーに提供している。シャオミ動画の月活躍ユーザー数は2017年度及び2018年第一四半期に、中国第四位であり、ポータル動画サイトの中に第一位である³²。

³⁰ 小米集团公开发售存托凭证招股说明书, pp1-1-176

³¹ 小米集团公开发售存托凭证招股说明书, pp1-1-177

³² 小米集团公开发售存托凭证招股说明书, pp1-1-177

g) シャオミ・ミュージック

シャオミが提供している音楽ストリーム配信サービスである。AI とビッグデータを利用してユーザーに最適なミュージックを勧めるのが特徴である。そして一般ユーザーに無料でサービスを提供していて、高音質とダウンロード必要を持っているユーザーに有料サービスを提供している。シャオミミュージックの月活躍ユーザー数は 2017 年度及び 2018 年第一四半期に、スマホメーカーが提供しているサービスの中に TOP1 である。

h) E-book サービス

DUOKAN.com と連携して提供したモバイル電子書籍プラットフォームである。市販の電子書籍を提供しながら、作家と契約しオリジナルコンテンツも提供している。

i) シャオミ生放送

インターネット生放送のサービスである、ユーザー自身が生放送を行うことができる。そして観客の立場で生放送を見ることが出来る。金融、音楽、ゲームなどのジャンルがある。

j) インターネット金融

シャオミ社が 2015 年から始めた事業である。異なる顧客群に分割支払いサービス、ショッピングローンなどを提供している。そしてサードパーティーと連携し、保険などの業務も行われている。2016 年 12 月、中国で私営銀行「Xinwang 銀行」を連携創立した。

2018 年、シャオミ金融は独立して会社として運営し、サプライチェーンへの融資や金融商品などの業務まで拡張している。

(2) MIUI に基づいたインターネットサービスの収益

シャオミは主に「インターネット広告」と「ゲームにおけるユーザー課金制」という二つの手段で中国市場からインターネットサービスの収益を得ている。シャオミのインターネット広告業務は無料でユーザーにサービスを提供し、広告費用で稼ぐという「無料プラス広告」を採用している。シャオミはユーザー数と豊富な広告形式（CPC、CPM、CPD）で収益を獲得している。表 7 はシャオミの広告業務の収益表である。

モバイルゲームの運営に関しては、シャオミ社はシャオミ・ゲームセンターを中心としたチャネルを中心に展開している。シャオミは他の会社が開発したゲームをシャオミのプラットフォームでリリース、運営し、収益の一部がシャオミはとるという「ライセンス・モデル」と開発会社と契約を結び、シャオミはゲームの運営権利を独占する「独占モデル」がある。シャオミはこの二つのモデルでゲーム事業から収益を獲得している。

表7 各種類の広告収入

単位	2018年1-3月	2017年	2016年	2015年
効果型広告サービス	1380253	3638176	2650459	1328893
展示型広告サービス	276152	665336	263265	N/A
その他の広告サービス	217619	1310877	924696	491744
合計	1874024	5614389	3838420	1820637

(IPO 申請書から作成)

第五節 シャオミとその IoT エコシステム

シャオミのエコシステムは、ゼロから始まる若い会社、他企業とのジョイントベンチャー、既に存在している会社、多様な形の企業から構成されているビジネスエコシステムである。2018年3月まで、シャオミの投資を受けている企業は200社以上を越え、今はシャオミのECサイト(xiaomi.comとmijia.com)で168種類³³のエコシステム企業の製品が販売されている。

エコシステム企業の製品は自社のブランドを使用したものがある一方、エコシステム企業が開発、生産し「シャオミ」のブランド名を使用して販売されているものも少なくない。販売している製品は全部シャオミの自社製品のように、「高いコストパフォーマンス」と「優れているデザイン」という二つの特性を持っていて、IoTに関する製品は全部シャオミのスマホと連携することができる(ほかのブランドとの連携も可能ですが、シャオミ自社のスマホはより簡単な接続はできる)。

シャオミは自社で業務を拡張するのではなく、シャオミの価値観とやり方をポテンシャルのあるベンチャー企業に輸出し、大手企業にも及ばないスピードで、シャオミの成功モデルをたくさんの業界で広がっている。2017年11月、シャオミのIoTプラットフォームで、ネットと繋がるデバイスは8000万台以上、活躍状態のデバイスが100

³³ 2018年12月18日時点で、米家有品アプリケーションのデータから筆者が統計した数

0万台越え、連携企業400社、800種類以上のデバイスを含め、現在世界最大のIoTプラットフォームである³⁴。

シャオミのエコシステム企業は、シャオミのスマホと同様に、高い品質の製品をコストに近い価格で提供するものを中心に市場に進出し、短い期間内で高い市場シェア取ろうとしていた。エコシステム企業の成功例のZMI社は最初4000円台のモバイルバッテリーを1000円の価格で販売し、高い市場シェアを獲得することができた。価格が高い、品質がイマイチのモバイルバッテリーが満ちている当時の市場に大きなインパクトを与えた。ZMIは現在は年商30億ドルを超えているユニコーン企業である。シャオミのエコシステム企業はこのようなやり方で、たくさんの業界で成功を収まっているのである。

シャオミのエコシステムはビジネス上に成功していて、エコシステムの構築方法は特別であるため、以下はシャオミ自社発行したエコシステムの本に基づき、シャオミのエコシステムについて紹介する。

第一項 シャオミのエコシステムの概要

シャオミ創業当時、モバイルインターネットが中国国内で広まり、カラケーからスマートフォンに転換する需要が高かったため、シャオミは低価格高性能のスマホを市場に売り出し、2013年に中国国内のスマホ市場のトップ・シェアを獲得した。利益率の高いスマホ市場にインパクトを与え、競合他社もシャオミを模倣し、低い利益率で製品を販売し始めた。

自らの努力はもちろん、社会的な風潮（スマホへの買い替え）がなければ、シャオミはこのような短い期間内でトップになることはできないと当時のCEO雷軍氏は思い、次の風潮を予測し、早めに行動を取ることを決めた。雷軍氏は予測していた次の風潮はIoTでした。シャオミはこのチャンスを逃さないように、当時の中国の三大インターネット大手企業（Baidu、Alibaba、Tencent）より先に、IoT市場を獲得しようとしていた。しかし、当時のシャオミにとって、それを実現するために、いくつかの困難があったと雷氏は考えていた³⁵。

① 社内の資源が足りない

³⁴ 小米集团公开发售存托凭证招股说明书 1-1-158

³⁵ 小米生态链谷仓学院, 2017, 小米生态链战地笔记: 中信出版集团（電子版のため、ページ数なし、以下同様）

2013年のシャオミはスマホ事業が中心で、当時では、全社8000名社員の中に約四分の一の社員はスマホのエンジニアであった。シャオミは自社で歴大なIoT市場に進出するにはまた経験不足である。

② 時間が足りない

雷軍氏は過去の経験から見て、ビジネスにおけるスピードが大事であることを気づいた。しかし、創業3年のシャオミ社にとって、たくさんの製品ラインが必要であるIoT市場に進出したいのなら、何年間の準備時間が必要である。早い段階でIoT市場を獲得したいシャオミ社にとっては不利である。

③ インセンティブの問題

IoTへの進出はあくまでも雷軍氏の思いであった、社員にとって、先が見えないIoT市場への進出はスマホ事業にとって、リスクが高い、それに対するインセンティブも低い。

以上の3つの困難を回避しようと雷軍氏は考え、自社でIoT事業を行うではなく、新たな進み方を考えた。それはシャオミ・エコシステム戦略でした。

「自ら新たな事業を展開すると、時間がかかるし、効率も悪くなる。なので、その分野の専門家に頼むべきだ」³⁶と雷軍氏が言っていた。したがって、シャオミは他社の買収、新しい事業部の設立という方法を取らずに、「投資+インキュベーター」形式で、たくさんの連携企業を作り、ともに市場競争を挑んだ。

具体的にいうと、以下三つの行動である³⁷：

1、シャオミはエコシステム企業に投資し、金銭的な支持を与えると同時に、会社運営の意思決定には手を出さないようにする（子会社化はしない）。

2、シャオミはエコシステム企業に製品開発の方法論、価値観を輸出し、あらゆる面でエコシステム企業にサポートする。エコシステム企業とともに、製品の設計と定義、研究開発、サプライチェーンの構築を行い、製品の Kategorii で「XIAOMI」と「MIJIA」という二種類のブランド名をつけ、セールスチャネルや営業とアフターサービスのサポートも行っている。

3、エコシステム企業自体は独立した会社であって、「XIAOMI」と「MIJIA」のブランド以外にも、自らのブランドを持ち、売ることも自由にできるようになっている。このような「投資+インキュベーター」の拡張戦略は、より効率的、早いスピードで市場

³⁶ 小米生态链谷仓学院, 2017, 小米生态链战地笔记: 中信出版集团

³⁷ 小米生态链谷仓学院, 2017, 小米生态链战地笔记: 中信出版集团

シェアを獲得することができる。かつ各会社は独立した会社であり、子会社ではないため、社員に自然的なインセンティブ（自社の業務が大きくなったら、社員にとっても利益がもたらす）にも与えているというメリットもある。

第二項 エコシステムの拡張

シャオミのエコシステムは現在（2018年3月まで）210社が参加し、進出している業界はスマートデバイスから生活雑貨までに広がっている。拡張するスピードが早い、エコシステムの拡張は漸進的なプロセスである。シャオミのエコシステム投資はスマートフォン事業を中心として展開している。

投資の第一層はスマホの周辺機器（アクセサリ）である、その理由は二つある³⁸：

シャオミのスマートフォン事業でたくさんのユーザーを保っていて、スマートフォンのユーザーが円滑に周辺機器のユーザーに転化することができること。

今までずっとスマートフォン業界で戦い続けたシャオミにとって、スマートフォンと距離の近い業界は比較的展開しやすいことである。

そして周辺機器以外にも漸進的に投資を行い、現在はスマホ周辺機器→スマートデバイス→生活雑貨という三つの投資層を形成している³⁹。

（1）スマートフォン周辺機器

イヤホン、スピーカーやモバイルバッテリーなどの製品で、シャオミのスマートフォンをベースにした投資である。

（2）スマートデバイス（IoT デバイス）

一般家電（空調、浄水器、炊飯器など）のスマート化製品とドローン、セグウェイ、ロボットなどの GEEK 向けのテクノロジー製品。このようなカテゴリーは今後の IoT 風潮を掴むために存在するものである。

（3）生活雑貨

タオル、歯ブラシ、水筒、スーツケースや家具、アパレルまで豊富な品揃えで、膨大な中国の消費のアップグレード需要を狙って、手頃の価格で、高品質なものを提供している。一見テクノロジーとは関係のないカテゴリーであるが、このような生活雑貨を投資することによって、安定的な収益を創出できるようになり、テクノロジー会社として

³⁸ 小米生态链谷仓学院, 2017, 小米生态链战地笔记: 中信出版集团

³⁹ 小米生态链谷仓学院, 2017, 小米生态链战地笔记: 中信出版集团

の不安定性（環境の変化が速い）を低下させることが可能になる。

エコシステムの責任者劉さんの話によると、シャオミの投資順番は「スマホと距離近いものは先に、ユーザー群と距離近いものは先に」である。

第三項 エコシステム企業との独特な関係

多数の企業を囲い込んだとしても、それらをきちんと管理する仕組みがなければエコシステムが健康的に成長できない。

シャオミは当初創立されたときに、全社員持ち株制であった。このような仕組みは創業初期の会社の社員にとって歴大なインセンティブを与えている。

このようなインセンティブを与える仕組みでシャオミの社員たちに能動性を与え、シャオミの急成長を果たした。したがって、エコシステムの企業にもインセンティブを与える仕組みが必要である。それは「投資を受けている企業を子会社化しない」というポリシーでした。

シャオミはエコシステム企業にあらゆる面でサポートしているが、このようなサポートにはボーダーラインが存在する。シャオミはエコシステム企業にアドバイスをし、最終的意思決定権はエコシステム企業にある。

その理由としては、劉氏は以下のように語っていた⁴⁰。

これは100M競走のように、同じ目標（終点）さえ持っていれば、終点にたどるまえに、どのような服や靴でもあなたの自由だ。企業の発展の中で、きっと異なる状況とやり方が存在する、我々はデテールめでの一致性にこだわらないのだ。

エコシステムはシャオミのブランドを使用している製品以外に、自社ブランドを売り出している。シャオミは自社の拡張をしながら、強いパートナー企業も育てている。

2014年、エコシステム企業—HUAMI 社が製造した「シャオミ・バンド」が発売され、2016年に、合計売上げ個数は3000万コを越え、ウェアラブルデバイス市場ではapple watchを超えている。その後中国のスポーツ企業LININGと連携し、スマート運動靴を開発していた。そして自社で新たなブランドAmazfitを作り、「シャオミ・バンド」と異なるウェアラブル・デバイス「Amazfit band」やスマートウォッチも販売してい

⁴⁰ 小米生态链谷仓学院, 2017, 小米生态链战地笔记: 中信出版集团

る。HUAMI 社はシャオミのユーザー群以外の市場も積極的に開拓しようとしている。

同じくエコシステム企業の ninebot 社は 2012 年創業した短距離交通とロボットの会社である。創業当時は短距離交通ツールセグウェイを主要事業にしていたが、2014 年にシャオミのエコシステム企業になり、シャオミと連携して「NO.9 セグウェイ」を出した。その後事業の規模が拡大し、2016 年に米国のセグウェイの発明企業

「Segway」を買収し、この業界で一位な企業である。これを機に、ninebot 社は自社のドメインを拡張し、Intel 社と連携しロボット事業も始めた。ninebot 社はシャオミを踏み台にし、自社の急速な成長を果たした。そして徐々にシャオミに対する依存度を減らし、グローバル・テクノロジー企業に変身しようとしている。

シャオミはエコシステム企業に最大限の自由を与え、シャオミと一緒に会社の成長を果たしている。

第四項 エコシステム企業の育ち方

この部分はシャオミがエコシステムに対する育ち方について詳細に説明する。

シャオミからのサポート

公開資料によると⁴¹、シャオミ社はエコシステム企業に提供できるサポートは主に四つがある。

(1)ブランド：シャオミのスタンダードとテストを合格した製品に、「シャオミ」と「MIJIA」二種類のブランドの使用権を与える。スマート家電、コンシューマー・ハードウェアなどの生活と関わっている分野は「MIJIA」ブランドを与え；GEEK 向けやテクノロジー製品の分野に「シャオミ」というブランドを与える。

(2)サプライチェーン：シャオミはスマートフォン事業を行う数年間、シャオミが獲得したサプライヤーの信頼。シャオミが保証していれば、サプライヤーはエコシステム企業を信頼できる。

(3)セールス・チャネル：「シャオミ」と「MIJIA」のブランドを獲得している製品は、4つのチャネルを提供する。

- 1) PC サイトの xiaomi.com
- 2) シャオミモールのスマホアプリ
- 3) MIJIA モールのスマホアプリ

⁴¹ 小米生态链谷仓学院, 2017, 小米生态链战地笔记: 中信出版集团

4) オフラインのシャオミ実店舗

シャオミの EC プラットフォームは世界 Top10 の EC プラットフォームであり、そして少数の品揃えで（自社の製品しか販売されていないため）、高い売り上げを果たした。ほかの EC プラットフォームと比べてシャオミのプラットフォームの商品は高い注目度を持っている。そして MIJIA のアプリで、製品のクラウドファンディングもできる。

(4)投資・融資のサポート：シャオミは自社の影響力でエコシステム企業の融資にポジティブな影響をしている。

以上に加えて、シャオミは有能なエンジニアでエコシステム部門を構築し、エコシステム企業にシャオミの方法論、価値観と製品のスタンダードを輸出する。

シャオミのサポートを受けて、急成長している企業の代表例は Yeelight 社である。Yeelight 社の社長一姜兆寧氏は、2012年にエンジニアの職から離れ起業し、シャオミと出会うまでに会社が二回破産に追い込まれた。シャオミと連携した6か月後に、売り上げは10倍増え、会社も赤字からの回復を果たした。

Yeelight は最初 IoT プラットフォームを運営しているソフトウェア会社で、創業者チームは全部エンジニアで、ビジネスにおけるノウハウが足りなかったため、投資してくれる相手が現れなかった。そして2012年の年末、シリコンバレーからの投資を受けて、IoT ハードウェア（照明器具）を作ろうと考えていた。でもハードウェアを開発するための金額と技術力が想像以上でした。そしてエンジニアが構成されているベンチャー企業として、製品がデザインから消費者に届くまでのプロセスに対するコントロールがうまくできず、品質が低い製品しか市場に出さなかった。そして中国の IoT 風潮が始まる2014年にシャオミの投資を受けることにした。シャオミは製品のコンセプト、デザイン、サプライチェーンの管理、セールスチャネルまで Yeelight にサポートした。そして初めての製品は1日で4万個の売り上げを達成し、同社は以前出した似たようなものは1か月500個しか売れなかった業績と比べて急速な成長でした。そして現在の Yeelight はグーグルとパートナー関係を持っている IoT デバイスの会社で成長した。

Yeelight 以外にも多数のベンチャー企業がシャオミのリソースを利用し、1, 2年間で成熟な企業になった。シャオミのエコシステムは企業のアンプリファイア（増幅器）のような機能を果たしている。

「シャオミのエコシステムは空母戦艦群のように、空母（シャオミ社）を中心に、たくさんの護衛艦艇（エコシステム企業）を育ち、ともに戦いを挑む。」と劉氏が語ってい

た⁴²。

エコシステム企業間の助け合う

エコシステム企業は戦いの仲間であり、企業間の連携（助け合う）もよく発生する。このような助け合う文化はシャオミ社内の部門間に存在し、エコシステムに移転しているものとシャオミのエコシステム企業がともに戦ってきた経歴から自然に生み出したものがある。

エコシステム企業の「QINGMI（青米）」の親会社は長年の海外進出経験を持っていて、ロサンゼルスに大きな拠点を持っている、社長の林海峰氏は多数のエコシステム企業も海外進出したいを知り、エコシステム企業の CEO らを米国の拠点に見学を招いた。そしてエコシステム企業の海外進出の支援を積極的に行っている。

ZMI 社の創立者張氏の前職は世界有名な OEM 工場のマネージャーである。前職の経験に基づき、張氏はサプライチェーンに関するノウハウをたくさん持っている。これはスタートアップ企業にとって最も困難な部分であるため、張氏は現在エコシステム企業間のサプライチェーン・コンサルタントの役割を果たしている。そのうえ、張氏の ZMI 社自体はいくつかのエコシステム企業のサプライヤーになっている。例えば ninebot 社の初めての製品「NO.9 セグウェイ」は、大量な高品質のバッテリーが必要である。これはセグウェイの肝心の部分であり、総コストの大部を占めている部品である。したがって ZMI 社を一つのサプライヤーにしました。ZMI 社の存在で業界最低のコスト水準に維持することができ、他のサプライヤーの価格を抑えた。そして ZMI 社は高品質のバッテリーを提供しているため、これをスタンダードに他のサプライヤーも同じ品質の物を提供せざるを得なくなる。ZMI の存在は ninebot 社にコスト面と品質面に大きなメリットをもたらしたのである。それ以降、ninebot 社をはじめ、多くのエコシステム企業のバッテリーのサプライヤーになり、ZMI 社自身も消費者向けの業務から開拓しビジネス向けの業務もできるようになった。このように、シャオミのエコシステム企業は互いに助け合うことで、自身の成長も果たしている。

そしてエコシステム企業の製品は製品のレベルで連携もしている。例えば HUAMI 社のスマートバンドが Yeelight のベッドサイドランプと連携し、バンドはユーザーが眠っていると探知したら、電気が自動で切ることができるなど、そしてシャオミの EC サイトでバンドと電球をセットで販売する。本来個別で販売しがたいベッドサイドランプが、人気商品スマートバンドとの連携によって、売り上げ数は 2015 年のベッドサイドラン

⁴² 小米生态链谷仓学院, 2017, 小米生态链战地笔记: 中信出版集团

プ市場の Top 1 になった。「互いに深い信頼を持ってない独立している両社はこんな簡単に、深い連携をするのが難しいのだ。」と Yeelight の CEO 姜氏が語った。

エコシステム企業間の競争

シャオミは「シャオミは三年内で同じカテゴリー内の他社を投資しないと約束する」というエコシステム企業に守りの仕組みがある。「シャオミは若いポジティブのある会社が一歩前になるまでに支援をするが、成長しない会社に対する保護はしない」とシャオミの劉氏が語った⁴³。

シャオミは投資している企業チームは基本的に一つの製品プロジェクトから始まるのであり、最初の段階では各企業間の業務の重なる部分はないが、最初の製品が成功した後、企業は必ず拡張する。そして三年目から製品ラインが重なってくる。

このような状況に対するシャオミはいくつかのやり方がある⁴⁴。

(1) あるカテゴリーの市場が早めに獲得必要があり、しかしそのカテゴリーを担当している企業が能力不足で、市場ニーズを満たせる製品を短時間内で出せない場合。他の能力のある企業を「代打者」として、先にその市場を獲得し、担当企業の能力が必要とされるレベルに達したら、「代打者」と交代する。

(2) 担当企業が期間内で順調に目標市場を獲得できなかった場合、シャオミは市場を取るため、他のチームに投資する。例えば初期のスマートカメラ製品はエコシステム企業「YI Technology」が担当しているが、長い期間内で市場の反応が少なかった。シャオミはこのカテゴリーの担当を「imilab」に移り、市場の反応が激しくなり、消費者の満足度も高くなった。

(3) あるカテゴリーを多数の企業が担当したい場合、そのカテゴリーの製品のすべてをシャオミの EC サイトで販売させたり、エコシステム企業のブランドを使い、一般市場で販売したり、自由な形でカテゴリーの担当を決めている。

シャオミの劉氏は「このようなエコシステム内部の競争は自由市場での外部の競争力を向上させる、競争から守ることが企業の長期的な競争力を破壊している」という。

第五項 まとめ：

シャオミは IoT を機に、巨大企業 (BAT) を越えようと考え、「エコシステム」という特別な形で自社の拡張をしていた。シャオミはスマートフォン事業を中心に自社の「高

⁴³ 小米生态链谷仓学院, 2017, 小米生态链战地笔记: 中信出版集团

⁴⁴ 小米生态链谷仓学院, 2017, 小米生态链战地笔记: 中信出版集团

速成長モデル」を他社にコピー・ペーストさせ、多数の業界で複数の「シャオミ」を立ち上げた。

筆者がまとめたシャオミのエコシステムの特徴は以下である：

- ①エコシステム企業に最大の自由に与え、意思決定権を与える。
- ②エコシステム企業間の経営資源共有と競争を促し、企業間のシナジー効果を大事にしている。
- ③エコシステム企業は初期段階でシャオミのプラットフォームに依存し、自社の成長を果たしたら、シャオミにポジティブな効果も与える。

シャオミはこのような形で、経営資源と時間が限られている条件で、自社のエコシステムを構築し、短時間内世界最大の IoT プラットフォームを持つようになった。

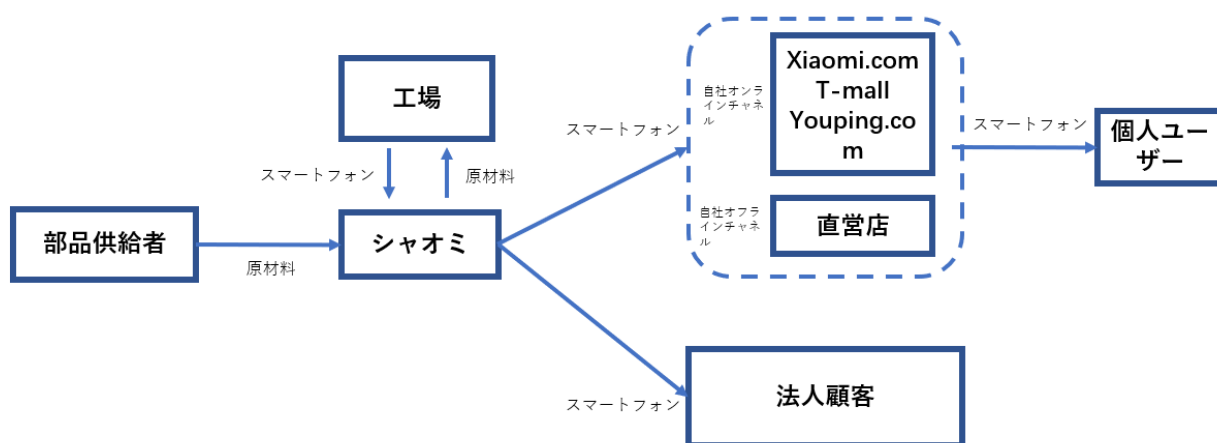
第六節 シャオミの各事業のまとめ

以上はシャオミ社の概要、創業者の話、そしてシャオミの価値観と方法論を紹介してきたが、この節ではまとめとしてシャオミの各事業のビジネスモデルをまとめる。

第一項 スマートフォン事業

筆者作成の図3が示したようにスマートフォン事業は社外の資材を購入し、スマートフォンの生産を工場に外注し、最終商品を二つのセールス・チャンネルで販売するという形になっている。

図3 スマートフォン事業のモデル図



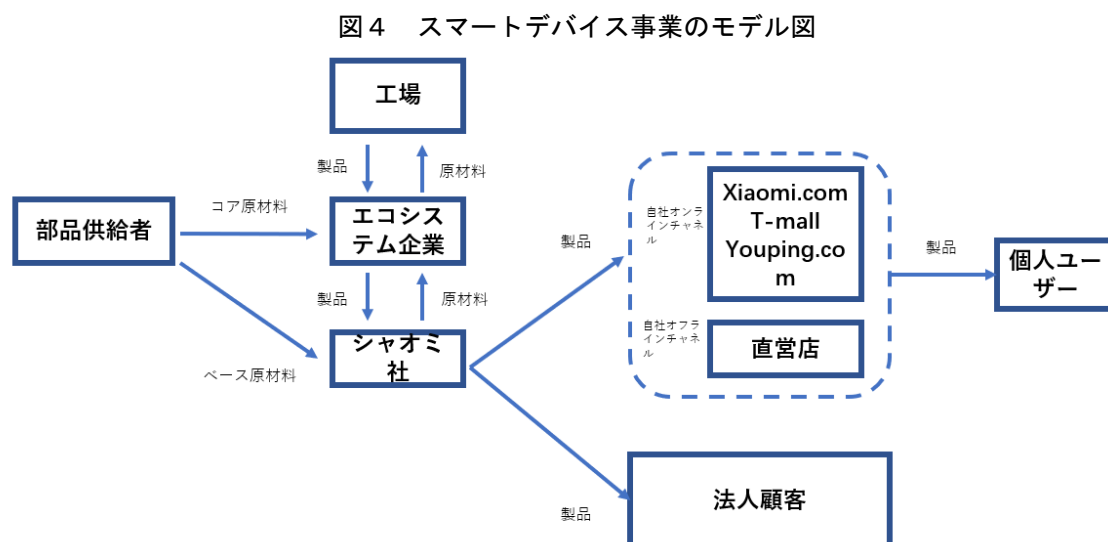
(IPO 申請書から作成)

第二項 その他のスマートデバイス業務

図②のように、シャオミのスマートデバイスは大体に見ると二つがある。一つ目は自

社開発した製品であり、もう一つはエコシステム企業と連携した製品である。自社開発の製品はスマートフォン事業と同じ形になっている。そしてエコシステム企業との連携は以下になっている。

まずエコシステム企業は自社もしくはシャオミ社経由でコア資材を購買し、製品を生産する、シャオミはエコシステム企業が生産した製品を購入し、オンライン・オフラインのセールス・チャネルで販売する形になっている。



(IPO 申請書から作成)

第三項 インターネットサービス

インターネットサービスについては、図③、④のように広告業務とゲーム業務という二つに分けて説明する。

(1) 広告業務

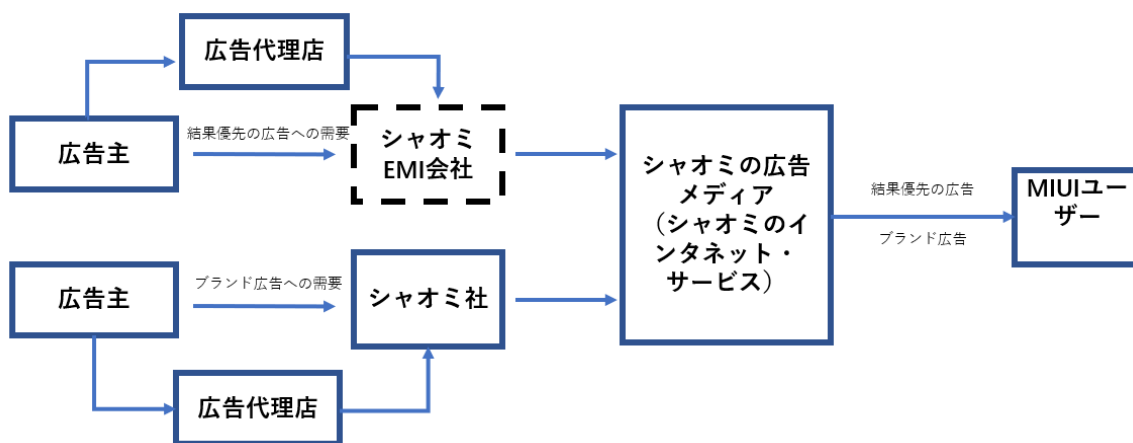
広告業務は広告主と広告代理店両方とも向けている。シャオミは代理店もしくは広告主のプロモーション依頼を受け、MIUI を中心に、シャオミのインターネットサービス内の広告資源を利用して、広告主のプロモーションコンテンツを MIUI ユーザーに届き、その効果に応じて、広告主と広告代理店からプロモーション費用を徴収する。

(2) モバイルゲーム運営業務

この業務は主に「ライセンス・モデル」と「独占モデル」という二つのモデルで運営している。ライセンス・モデルは、シャオミのプラットフォーム（ゲームセンターと App store）を経由して、開発会社のゲームをリリースする。シャオミはユーザーの好み

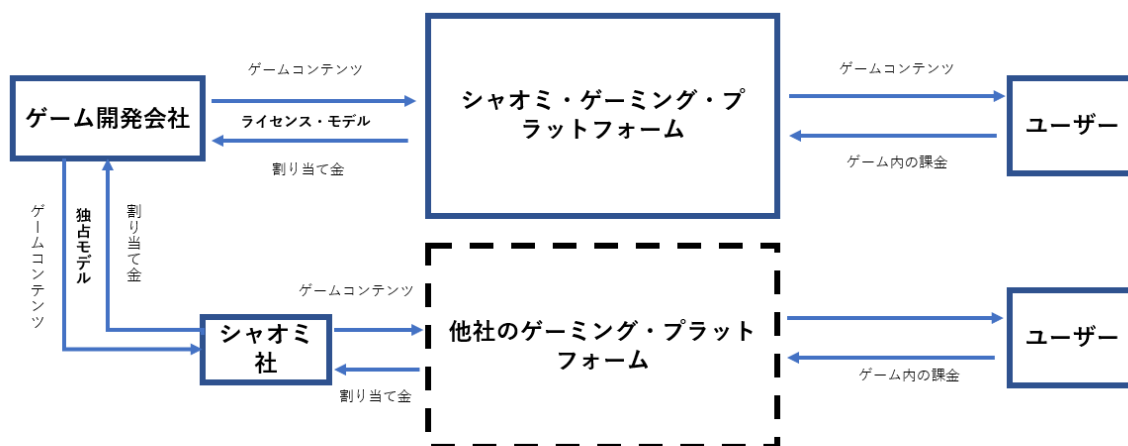
で最適なゲームを推薦し、ユーザーの課金やコミュニケーションを行うプラットフォームも提供する。シャオミは契約通りに開発会社に利益を配分する。独占モデルは、シャオミがゲームの独占運営契約を開発企業と結び、シャオミのプラットフォームだけではなく、他のプラットフォームでもゲームをリリースさせ、シャオミは契約通りに開発会社とサードパーティー・プラットフォームに利益を配分する。

図5 広告事業のモデル図



(IPO 申請書から作成)

図6 ゲーム事業のモデル図



(IPO 申請書から作成)

第五章 シャオミのコミュニティ

この章では、シャオミのコミュニティについての紹介と筆者はコミュニティについて

の分析になっている。具体的には、まずシャオミのコミュニティがシャオミの事業に対するどのような貢献をしたのかを紹介することによって、コミュニティがシャオミに対する重要性を説明する。そしてシャオミのコミュニティの概要とシャオミがコミュニティを設立する背景として、当時の中国のインターネットにおける中国のスマートフォン・オンラインフォーラム文化を紹介する。そしてシャオミのコミュニティの仕組み分析に入ると考えている。

第一節 コミュニティ設立当初の背景

この節はシャオミのコミュニティに深く理解するために、シャオミのコミュニティ誕生の背景を紹介する。具体的にはシャオミのコミュニティが誕生した前のスマートフォン企業がユーザーに対する接し方と中国のスマートフォンユーザーのコミュニティ文化である。

第一項 海外ブランドが強く、個人輸入が流行

中国の当時の携帯電話市場では、NOKIAを始め、SymbianOS⁴⁵を搭載したスマートフォンが大きな市場シェアを持っていた。iimedia researchの2006年から2010の五年間のスマートOSの市場シェアの調査によると⁴⁶、symbianOSはこの五年間中国での市場シェアの50%以上を占め、TOP1でした。それ以外、WindowsMoblieやIOS、androidなどのOSが存在している。2010までは、中国の携帯電話市場は主に海外ブランドの製品が占めている。中国最大の携帯電話情報サイトzol.comの調査によると⁴⁷、2007年に、携帯電話メーカーの市場注目度の中で、海外ブランドが68.45%の注目度を持っている。そして一番高い注目度を持っているノキア(Nokia)が48.2%の注目度を持っていて、すべての国産ブランドお合計より高かったのである。そして中国メーカー(oppo、レノボ、coolpadなど)がJAVAベースのOSを主に使用しているため、スマートフォン市場には手をつけていなかったのである。そして中国の無名メーカーが品質の悪いノンブランド品(山寨機)をローエンド市場(定価が16000円以下の市場)に売り出し、農村部市場を始めたローエンド市場に占めていた。そしてミッドエンド市場(16000円→35000円の市場)は主に国産ブランドと海外ブランドのスマートフォン

⁴⁵ スマートフォンOSの種類である、https://ja.wikipedia.org/wiki/Symbian_OS

⁴⁶ 2006-2010年中国智能手机操作系统市场份额, <http://www.iimedia.cn/16132>

⁴⁷ 2007-2008 中国手机市场调查报告, <http://zdc.zol.com.cn/80/802369.html>

OS 非搭載な製品を占めていた。その上の市場（35000円以上の市場）は主に海外ブランドのスマート OS 搭載のスマートフォンでした。

そして中国政府は携帯電話に対する税金が高く（17%の値上げ税）、携帯電話の機能に対する制限もあったため（国際市場で普及されていた wap 2 の WIFI 機能が非搭載など）、当時のスマートフォン・ユーザーは個人輸入もしくは海外購入代行を通して、海外で販売されていた安い、完全機能を搭載しているスマートフォンを購入することが普遍的である。例えば2007年のノキアのフラグシップモデル N95 は、国内正規品の定価が8666 元（140000 円）に対して個人輸入品は 3800 元（約 62800 円）でした⁴⁸。しかし、筆者の認識から見ると、個人輸入品の保証サービスがついていないため、スマートフォンに対する知識が欠けている一般消費者には考えられない選択肢である。したがって、スマートフォンに対する知識を持っていて、自分で使用上の問題を解決できる GEEK たちが個人輸入品の主要なる消費者である。

第二項 当時の携帯電話メーカーがユーザーに対する接し方

シャオミのコミュニティと異なり、伝統的なスマートフォン・メーカー（サムスン、ソニー、oppo、ファーウェイなど）は以下2つの特徴を持っている。

スマートフォンに対する改造が困難で、OS の更新頻度が低い

当時のアンドロイド搭載のスマートフォンは、ユーザーはメーカーの純正 OS を使用することが推奨されている。非純正な OS をインストールことは可能であるが、ロジックボードのロック（bootloader）を解除する必要があるため、一般的なユーザーがスマートフォンに対する改造が困難になる。それに、「OS に対する改造が行った場合、保証サービスは取り消す」というアナウンスメントの存在が一般的であるため、一般的なメーカーのユーザーは製品の純正 OS に対する改造はせず、純正の OS のみ使用するのが普遍的である。

OS がユーザー自身に入れ替わることが勧めでないため、使用上の問題を起こさないために、正式にユーザーにプッシュする前に、何回の長期テストをする必要がある。したがって、伝統的なスマートフォン・メーカーは OS に対する更新頻度が低いのである。例えば2017年にソニーのフラグシップモデル Xperia XZ 1 は二ヶ月一度の頻度でアッ

⁴⁸価格は2007 年 10 月の Zol.com の資料を参考したものであり、2018 年 10 月の為替レートで換算したものである。

アップデートしている⁴⁹。そして米アップル社が2011年にリリースしたIOS5は、一年間のアップデート頻度は3回だったのである⁵⁰。このような低頻度の更新は安定的に使える利点がある一方、ユーザーの要望を答えることや、使用上の問題解決などに時間がかかる。

ユーザーとインタラクションをする機会が少ない

一般のスマートフォンメーカーは、ユーザーがメーカーと交流できる機会が少ないのも一般的である。

スマートフォンを購入した後、ユーザーが企業に意見や、使用上の問題をフィードバックしたい場合、アフタサービスに直接連絡するか、企業のメールアドレスに連絡するなどの手段しかなかった。企業主催型のコミュニティがあるとしても、ユーザー同士が問題を解決し合う（代表例：Apple Support Communities、ソニースマホのコミュニティなど）、企業に対する要望を一方的に発信したりなどの仕組みでした。

ユーザーコミュニティ研究の事例としてよく扱われていた米デル社のコミュニティ「ideastorm」はその代表例の一つである。「ideastorm」は2007年にデル社が運営し始めたコミュニティである、ユーザーはideastormでデルの製品やサービスに対する要望を発信することができ、他のユーザーとの交流もできる。デルは「ideastorm」から発信された意見から選択し、今後の製品改善に活用するのである。例えばデルのパソコンに事前にLinuxを内蔵させるなどが、「ideastorm」からの意見である。このタイプのコミュニティではユーザーは意見を発信し、ディスカッションすることができるが、企業はコミュニティで発信することは稀であり、ユーザーに対するインタラクションも少ない。企業はユーザーのアイデアを採用か、採用しないかを決定のみを行う場合が多い。このような一般的な携帯電話メーカーがユーザーとの関わり方は、ユーザーとユーザーのインタラクションもしくはユーザーから企業への一方的な発信する場合が多く、企業は能動的にユーザーに関わり、インタラクションする機会が少ないである。

第三項 スマートフォンのコミュニティ文化とシャオミのコミュニティの誕生

スマートフォンに対する明確な定義はないだが、一般的には、フィーチャーフォンとは異なり、ハードウェアとOSが一体化されていない、OSとアプリケーションのアップ

⁴⁹ <https://www.mobile01.com/topicdetail.php?f=569&t=5614208> に参照

⁵⁰ ios5 がリリースされた2011年10月12日からios6がリリースされた9月19日までの1年間の更新の統計。 https://zh.wikipedia.org/wiki/IOS_5 に参照

デート、削除、インストールができるのが、2010後のスマートフォンの特徴であると言われている⁵¹。この「OSとアプリケーションが自由に削除、インストールことができる」のがスマートフォンの良いところであり、多様な可能性を生み出す基礎である。特に現在世界で最も普及されているスマート OS- ANDROID はオープンソースであるため、メーカーが自分でカスタマイズすることがもちろん、ユーザーも OS に対する改造することが可能である。中国だけではなく、米国などもこのようなスマートフォンを改造する人たちがいるのである。このような人がネット上で集まり、自分の問題や、改造作品、ある製品に関するディスカッションなどをフォーラム形式で行われ、コミュニティにも言える。米国では「XDA-developers」など、中国では「G-fans.com」と「weifeng.com」などの有名なスマートフォンマニアのコミュニティが存在するのである。スマートフォンの多様性がこのようなコミュニティを生み出したともいえるのである。

第一項で書いたように、海外で購入されたスマートフォンは中国語版の OS ではない場合が多かったので、自分でスマートフォンに中国語を焼き付け必要がある。技術力や外国語が優れている人たちが自己解決できるが、一般ユーザーにとっては難しい問題だった。そして技術力が高い人たちがやり方をまとめて、baidu コミュニティ（日本の 5ch に近いサイト）に他の人たちと共有した。そしてネット・コミュニティで自然的にスマートフォンのユーザーが集まってきた。そしてこのような人たちが徐々に他のスマートフォンの改造方法（VPN をセットの仕方や、OS 内の無用なアプリケーションを削除する方法など）や自分が使用上の感想や問題を他人と共有し、スマートフォンについての議論がたくさん発生した。

その後、このようなスマートフォン専門のフォーラムが立ち上げ、中国でいくつかのスマホ関係のフォーラムが立ち上げ、ディスカッションする内容はスマートフォンの使用ワザや、海外のスマートフォン情報の翻訳、アプリケーションの現地化と自分が改造したスマートフォン OS の共有など、より豊富な内容が提供できるようになり、活躍しているユーザーがフォーラムの管理になることができ、ユーザーがフォーラムを管理しているという形である。

そして2010年、Symbian OS 以外に、android OS, ios, palmos などのタッチスクリーン向けの新型 OS が中国に上陸し、UI (user interface) と機能が時代遅れのボタン式向け Symbian の市場シェアが減少し始めた。特に android の自由度が高く、オープン

⁵¹ <https://ja.wikipedia.org/wiki/スマートフォン>

ソースで、価格も安いので、市場シェアが急速に成長した⁵²。android のスマートフォンは同じく海外で購入されたものが多く、そして初期の android はスピードが重いので、自分で改造する必要がある。したがって、元来 Symbian OS のフォーラムの形で、android OS のユーザーたちもいくつかのコミュニティを設立した。特に有名なのは G-fan.com⁵³ でした。G-Fan は中国最大級の android に関するネットフォーラム形式のコミュニティで、コミュニティは android に関する問題解決や、資源の共有（改造されたアプリ、ゲーム、壁紙、改造された OS など）という機能を持っている。G-fan が当時、多数の民間技術者が集まっていて、豊富な android カスタマイズ OS の存在がその特徴である。

MIUI 事業の担当者黎万強（リ・マンキョウ）氏の著書によると⁵⁴、シャオミは MIUI の開発を開始した時、CEO の雷軍氏は OS 担当者の黎氏に「プロモーション費用ゼロで 100 万のユーザーを獲得できるか」と要求した。黎氏は口コミを利用して、この目標を実現しようとしていた。そして 2010 年 7 月 29 日に、シャオミの起業チーム内の黎万強（リ・マンキョウ）氏が G-fan で“MUSE”という ID で、当時の HTC 社製のスマートフォン Nexus ONE 向けの、ファーストバージョンの MIUI を作り、G-fan のほかの民間 OS 改造者と同じように、[「自分がカスタマイズした Nexus ONE の OS です」](#)というスレッドをコミュニティに発信し、内部テストは来月からと言った。これを同時に、MIUI の新バージョンのリリースやコミュニケーションするためのシャオミの自社運営のコミュニティ「MIUI.com」も誕生した。初期の内部テストに参加してくれたユーザーはただの 100 人だった、これらのユーザーの大半はすでにコミュニティで影響力を持っている“スター・ユーザー”であり、製品に関する高い専門知識とコミュニティ内の影響力を持っていたのである。これらのユーザーが内部テストで MIUI に改善点をフィードバックしてもらい、週一回の頻度で、ユーザーの声がすぐ反映される仕組みも設けました。“スターユーザー”は使用後自分の使用体験をインターネットで他のユーザーとシェアすることによって、新規ユーザーを獲得した。シャオミは 2011 年 8 月に初めてのスマートフォン製品をリリースする時点で、50 万人のユーザーを持つようになった。

まとめていうと、シャオミのコミュニティが誕生する前に、一般のスマートフォン企業はユーザーとの関係は基本的に購入したから完結になり、多くてもアフタサービスなどの受動的な姿勢を取っていた。そして中国のスマートフォン・ユーザーたちは海外輸入機

⁵² 2006-2010年中国智能手机操作系统市场份额, <http://www.iimedia.cn/16132>

⁵³ 中国最大のスマホ GEEK 向けのサイトである, <https://baike.baidu.com/item/机锋网>

⁵⁴ 参与感：小米口碑营销内部手册 p21, 黎万强, 2014, 中信出版社

種を購入する慣習とスマートフォン自身のカスタマイズ可能な特性から民間オンライン・コミュニティの文化が形成している。これはシャオミのコミュニティが誕生する背景である。

第二節 シャオミのコミュニティ紹介

この節ではシャオミのコミュニティを紹介する。具体的にはシャオミのコミュニティの概要とサブ・セクションを紹介し、シャオミのコミュニティはどのような機能を持つ、ユーザーはどのようなことをコミュニティでできるのかを紹介する；そしてシャオミのコミュニティがシャオミの事業にとっての重要性を紹介することによって、シャオミのコミュニティを研究する価値を強調する。

第一項 コミュニティの概要：

シャオミのコミュニティ「bbs.xiaomi.com」は2010年の8月16日に設立され、シャオミ自社が運営しているカスタマー・コミュニティである。シャオミのアカウントを持っている人が自由にスレッドを発信でき、スレッドの下に返信や、ディスカッションすることもできるフォーラム形式のインターネット・サイトである。

シャオミのコミュニティは最初MIUIのリリースとユーザーの声を集めるために設立されたもので、シャオミ社の拡張につれて、現在は①ハードウェア；②ソフトウェア；③オフラインイベント；④総合という4つの大きなセクションに別れている。それぞれのセクションのもとで、また細分化されたサブ・セクションが存在している。2018年10月までに、シャオミのコミュニティはすでに94個のサブ・セクションが存在し、シャオミを中心に、あらゆることについて議論できるコミュニティである。

2018年3月31日までに、シャオミのコミュニティでは900万の月アクティブ・ユーザーがいて、設立された2010年8月から2018年3月までに、合計約2.5億件のスレッドが発信された。

シャオミのコミュニティ運営ディレクターの発言によると、シャオミのコミュニティの役割は「主にコミュニケーションをするためのプラットフォームである。それはユーザー同士のコミュニケーションだけではなく、ユーザーと企業間のコミュニケーションにも行われている。」⁵⁵

⁵⁵ 7年345篇精华帖，他全部用手机发表 | 米粉说 vol.1, <http://bbs.xiaomi.cn/t-14511833>

第二項目 コミュニティのサブ・セクションの紹介：

付録の図⑤が示したように、シャオミのコミュニティはいくつかのサブセクションを持っている。そして各サブ・セクションで議論できる話題も異なっている。続きはそのサブ・セクションがそれぞれどのような話題について議論しているのかを紹介する。

シャオミはサブ・セクションを大枠で以下の4つに分類してある（具体的なサブセクションは付録を参照）。

- ハードウェア・セクション
- ソフトウェア及び IT サービス・セクション
- オフライン・イベント・セクション
- 総合セクション

ハードウェア・セクション

このセクションは名前通り、シャオミのハードウェアについて議論するセクションである。製品ごとにセクションが分けられていて、シャオミのスマートフォン製品、テレビ、IoT デバイス含め、合計76のセクション⁵⁶がある。議論する内容はハードウェア使用上の裏ワザや、購入に関するディスカッションなど、購入前から購入後の人たちがここで議論することができる。そしてそれぞれのセクションは2-3名の管理者がついていて、管理者の多数がシャオミのコア・ユーザーであり、自分の空き時間を利用して、自発的に各セクションを管理し、議論を活発できるよう、高品質な内容をコミュニティに発信し続けている。

ソフトウェア及び IT サービス・セクション

このセクションはまた2つのセクションに分けることができる。それは MIUI とその他の IT サービスである。

MIUI セクションはシャオミのスマート OS—MIUI について議論するセクションである。MIUI はシャオミの重要なサービス内容の一つで、シャオミのコミュニティ文化は MIUI の議論から始まるのであるため、MIUI のセクションはシャオミにとって非常に重要である。MIUI セクションは「BUG の報告」、「新たな機能に対する希望」、「デベロッパー・ストーリー」、「リリース専用セクション」を分けることができる。

a. 「BUG の報告」セクションは使用上の BUG をシャオミ社にフィードバックするセクションであり、このセクションではユーザーが発信した BUG と会社側が BUG に対する解決しか議論できず、BUG 解決専門のセクションである。

⁵⁶ 2018 年 10 月 31 日まで、筆者が統計した数

b. 「新たな機能に対する希望」セクションはユーザーが MIUI に追加したほしい機能について議論するセクションであり、発信する内容は「こういう機能があつたらいいな」という一言レベルから具体的な機能がどのように実現し、効果図まで作り上げる具体レベルの発言もある⁵⁷。また、各々の発信の下に、ほかのユーザーもしくはシャオミの開発者たちがその機能自体について議論し、実現可能性や、採用される予定があるかどうかも議論できる。そしてシャオミはすでに採用された意見、採用したが開発中の意見、検討中の意見を定期的にセクションでユーザーに報告するのである。

c. 「デベロッパー・ストーリー」はシャオミのデベロッパーが発信するセクションである。MIUI の開発に関する面白い裏話をユーザーとシェアする場所として機能している。「最近アップデートしたこの機能について私たちはどのような考えに基づいて決めたのか」などの発信がメインである。このセクションの存在が、ユーザーとデベロッパーの距離を縮むことができると同時に、ユーザーが MIUI に対する理解も深くなる。

d. 「リリース専用セクション」は毎週 MIUI の最新バージョンをリリースするセクションである。発信する主体がシャオミのコミュニティ管理者である。毎週の金曜日にリリースされた最新バージョンの MIUI 開発版についてユーザーに紹介するスレッドを発信する。内容としては「今週はどのような更新をされたのか」、「どのような BUG を直したのか」などをメインにしている。ユーザーはその下にコメントすることができ、軽い使用上の問題にもすぐ管理者に反映することができる。

MIUI 以外の他の IT サービス・セクションは、「シャオミ金融」、「シャオミ・ミュージック」など、シャオミ自社が運営している IT サービスについて議論するセクションであり、ユーザーが IT サービスを利用する時の疑問や困りごとなどを企業に反映し、他のユーザーと交流する場所として機能している。

オフライン・イベント・セクション

シャオミは不定期的に公式／非公式のオフライン・イベントを開いている。このセクションはオフライン・イベントの企画、開催後のレポートやイベント参加の申請を発信するセクションである。そしてシャオミのユーザーが中国 84 都市に自発的なクラブを立ち上げ、地元でシャオミに関するオフラインイベントを自発的に企画し開催するもしくはシャオミの公式的なイベントに応援するなどの行動を行われている。彼らはイベント・セクションで開催しようとするイベントを宣伝し、参加者を募集している。そして開催後、そのイベントの様子をイベント・セクションに詳細なレポートとしてアップし、他のユーザ

⁵⁷ 【雪糕创意】提升桌面图标整理的一虫洞 <http://www.miui.com/thread-646475-1-1.html>

ーに見せる。シャオミ社もオフラインイベントを定期的中国各地で開催し、そのイベントについての情報交換もこのセクションで行われている。

総合セクション

以上で紹介したサブ・セクション以外に、総合セクションという分類にもある。総合セクションは、シャオミの最新情報をディスカッションや、趣味クラブ（撮影、自動車など、共通の趣味を持っているシャオミユーザーが集まるセクションである）、コミュニティ内で人気あるユーザーのインタビュー・セクション、雑談セクションとコミュニティ管理者の交流セクションなどがある。

このようなセクションはシャオミ以外のことを議論する場所であり、コミュニティの活力を向上させる効果があると筆者は考えている。

それ以外に「みんなでレビューしよう」というセクションがあり、これはシャオミもしくはシャオミエコシステム企業の新製品を一部のユーザーに体験してもらい、使用レポートを発信するセクションである。体験するユーザーは過去の発言の質と量でシャオミに評価され、評価が高いユーザーが体験者に選ばれる。発売直前もしくはテスト中の商品を活躍ユーザーが体験した後に、自分の詳細な体験をこのセクションに投稿する⁵⁸。このような品質の高いレビューが企業の商品改善に役立つことができ、コミュニティ内のユーザーの購買の参考にもなる。

第三節 シャオミのコミュニティがシャオミの事業への貢献

シャオミはスマートフォンを作る前に、カスタマイズ OS をメイン事業として経営してきた。シャオミのコミュニティはシャオミ社にとって重要な存在であり、シャオミ社がコミュニティとそのユーザーたちを重視していて、毎年「小米年会」というシャオミのトップマネジメントチームがユーザーたちと忘年会を開き、ユーザーを大事にしているのである。そしてシャオミの創業者の著書では、「シャオミと一般的な会社とは最も異なるところはユーザーと遊ぶことである。オンラインでも、オフラインでも、いつでも、ユーザーを参加してもらい、シャオミの会社員たちと一緒に、製品の改善、プロモーションに役立つスターになるのだ」⁶⁰とシャオミのユーザーの重要性を語っている。筆者は2011年から2013年までシャオミのコミュニティで活動し、シャオミのコミュニティの観察を行いました、観察した結果としては、シャオミのコミュニティは主に「情報提供機能」

⁵⁸ 【荣组出品】全新小米路由器——引领家用路由器新标准！ <http://www.miui.com/thread-2617852-1-1.html>

⁶⁰ 参与感：小米口碑营销内部手册 p93，黎万强，2014，中信出版社

と「プロモーション機能」2つの面シャオミの事業に影響している。この節では二つの効果はまたシャオミのコミュニティに新たなユーザーを巻き込むシナジー効果がある。

第一項 より良い製品・サービスを提供するための情報収集

シャオミ社とシャオミのエコシステム企業はコミュニティを利用して、ユーザーを製品の開発プロセスに参入させ、よりよい製品（ハードウェア、ソフトウェア）を市場に出せるよう、ユーザーからの情報収集をしている。

ソフトウェア（MIUI）：

シャオミはMIUI事業で、積極的にユーザーを取り組み、開発プロセスからユーザーの情報を収集している。MIUIの開発プロセスはMIUIのバージョンによって分けることができる。完成度によって「体験版」「内部テスト版」「開発版」「正式版」の四つに分けることができる。市販された製品は正式版のMIUIを搭載されていて、最も安定的BUGの少ないバージョンである。一方、「体験版」「内部テスト版」「開発版」は最新のフィーチャーや機能が搭載されたバージョンであり、安定性の低いバージョンである。正式版以外のOSはユーザー自身でスマートフォンに焼き付ける必要があり、更新する頻度も高いである。それぞれのバージョンに応じて、シャオミはユーザーに向けて情報収集をしている。その中に「体験版」と「内部テスト版」は内部向けで、一部のユーザーしか手に入れないバージョンであり、ヘビーユーザー週4—5回の頻度で更新し、ヘビー・ユーザーからの情報を収集している。情報の内容はBUGの報告と新たな機能に対する改善意見にもある。そしてすべてのユーザー向けの「開発版」は毎週金曜日で更新し、ユーザーから収集した情報はBUGの報告がメインで、新機能に対する改善意見にも含まれている。そしてこの三つのバージョンを経て、シャオミは大衆市場に向けて、正式版を出すのである。

シャオミは2018年12月9日まで、398週間を渡って「開発版」の更新を続け、2018年12月7日の開発版更新では、2名のユーザーの意見が採用され、その他の週間更新でも、毎週ユーザーからの意見をやBUG報告を受けている⁶¹。

このような定期的なユーザーから情報収集をするだけでなく、シャオミの開発者が毎日コミュニティでユーザーの発言を見て、ユーザーが機能しているもしくはデザインした新機能を採用している。例えばユーザー「热乎雪糕」が2012年3月に提出したアプリケーションの管理機能は、2014年の「MIUI V5」でその類似した機能が

⁶¹ <http://www.miui.com/friday-398.html> MIUIの公式更新ログに参考

新たなフィーチャーとして更新された。それにユーザーが毎週の体験版を使用した後の体験レポートが社内の開発チームに対する業績評価の一つの指標になっている⁶²。

このようなコミュニティ依存の開発プロセスは、シャオミ社が創立された以来ずっと続けてきたものである。

ハードウェア：

シャオミ社とシャオミのエコシステム企業はコミュニティを利用して、ハードウェア製品の開発プロセスでユーザーの情報を収集し、より品質のいい製品を作り出している。筆者の帰納で、ユーザーに対する情報収集の段階は「製品開発前」、「製品開発中」、「公開テスト」を分けている。製品が開発する前に、企業はコミュニティでユーザーからのニーズ情報を収集し、製品の方向性の参考として利用している。シャオミのコミュニティのサブ・セクション「シャオミ有品セクション」では、エコシステム企業は各自の公式アカウントを利用して、情報収集のスレッドを発信し、ユーザーにコメントしてもらう、価値のある意見を貢献したユーザーへのプレゼントも設けられている。例えばエコシステム企業のVINOCAVEはワインの収納棚を作っている会社であり、ワイン棚を開発する前に、コミュニティ内で「皆さんどういったワイン棚が欲しいですか」というスレッド⁶³を発信し、ユーザーたちがその下に自分の考えをコメントするという浅い参入が行われている。もしくは靴メーカーの「QIMIAN」社は、ビジネスシューズに関するアンケートをコミュニティ内にアップし、ユーザーに答えてもらい、アンケートを最も高品質な答えをしたユーザーに実際の製品開発に参入するチャンスを与えるなどの深い参入もある⁶⁴。シャオミのコミュニティと膨大な数のコミュニティ・ユーザーがいることで、創業初期経営資源が限られているエコシステム企業が低コストでより正確的な情報を獲得することができ、新製品を開発するリスクを低減することもできる⁶⁵。

まとめると、コミュニティの存在は、シャオミ社とそのエコシステム企業は低コストかつ適切なユーザーの情報を獲得することができるようになり。そしてこのような情報獲得が、シャオミ及びエコシステム企業がより優れた製品・サービスを提供できる基礎になっている。

⁶² 参与感：小米口碑营销内部手册 p279，黎万强，2014，中信出版社

⁶³ 「大家喜欢怎样的酒柜呢？」<http://bbs.xiaomi.cn/t-35283391>

⁶⁴ 【有品一周年】七面新品调研 | 请和我们一起，做一双好鞋 <http://bbs.xiaomi.cn/t-15125888>

⁶⁵ 小米生态链战地笔记，p78，小米生态链谷仓学院，中信出版集团

第二節 ユーザーによるプロモーション効果

シャオミのコミュニティはシャオミの新製品を市場に売り出した後のプロモーションにも貢献している。製品が市場に売り出した後に、主に二つの面からプロモーションに貢献している。1つ目は口コミ効果によるプロモーションであり、もう一つはオフライン・イベントの宣伝効果である。

(1) オンラインの口コミ効果

シャオミのコミュニティユーザーは口コミでシャオミの製品を宣伝し、特にシャオミの初期でシャオミのプロモーションに大きな役割を果たしている。

創業者の黎氏の著書によると、シャオミは創業初期に、MIUI に対するプロモーション費用はかからず、100万人のユーザーを囲い込むとCEOの雷氏は指示した。そしてシャオミの社員たちはコミュニティの口コミ効果を一つの方法として考えた。シャオミの開発者たちは中国の各スマートフォン使用者フォーラムに、スレッドを開き、MIUI のプロモーション行動を行った同時に、民間フォーラム内で有名なコア・ユーザーにシャオミのMIUI を利用してもらい、MIUI に関するレビュースレッドやMIUI に対するカスタマイズバージョンを民間フォーラムに発信してもらう。このようなコア・ユーザーを中心とした口コミで、シャオミのMIUI は初期の100人のユーザーから100万人のユーザーまで拡張を果たした。現在でも、シャオミは口コミを重視していて、コア・ユーザーが発信しているコンテンツはシャオミの口コミの拡散の基礎になっている。そしてシャオミはコア・ユーザーに先に製品を体験させ、内部開発者との直接交流など、より良質なコンテンツを創造できるよう、協力している。このような良質なコンテンツ（新製品・サービスへのレビュー、シャオミに関する知識、使用上の心得、ローカライズされたアプリケーションなど）を既存のコミュニティユーザーに、コミュニティに活動する理由の一つであり、またコミュニティ・ユーザーになっていないユーザーに対してもコミュニティに参加させる効果があると筆者は考えている。そして管理者役割をついているユーザーたちは、定期的にコミュニティ内でオンラインプロモーションイベントをし、一般ユーザーの参加も促進させようとしている。一般ユーザーはSNSなどでイベントを宣伝し、最終的にはシャオミの潜在ユーザーを増やす効果を達成すると筆者は考えている。このようなプロモーション活動は基本的にコミュニティで行われているため、シャオミ社にプロモーション効果があるといえるだろう。

(2) オフライン・イベントの口コミ効果

オンラインだけではなく、シャオミのユーザーじゃオフラインにも自発的なシャオミに関するプロモーション行動が行われている。このようなイベントにシャオミも物資提供

し、協力している。そしてシャオミ自社が開催する公式的なイベントは、ユーザーがボランティアとして協力する。イベントがコミュニティユーザーではない人でもシャオミの最新製品、サービスを体験することができる。このようなオフラインイベントは、シャオミのユーザーではない人に、またシャオミのコミュニティ・ユーザーではない人に対するコミュニティ参加意欲そしてシャオミの製品への購買意欲を向上させることができ、プロモーション効果があるといえるだろう。そしてオフライン・イベントは企画と開催後のレポートはすべてコミュニティ経由で発生しているため、コミュニティは重要な媒介として生かしている。

第三節 シャオミの事業への貢献のまとめ

シャオミのコミュニティが製品の開発における役割と企業側の働きを表8にまとめた。シャオミは製品を開発から市場に販売される後、コミュニティと密着して、ユーザーを企業の経営開発活動に参加している。すべてのユーザーがこのプロセスに参加できるようになっている。

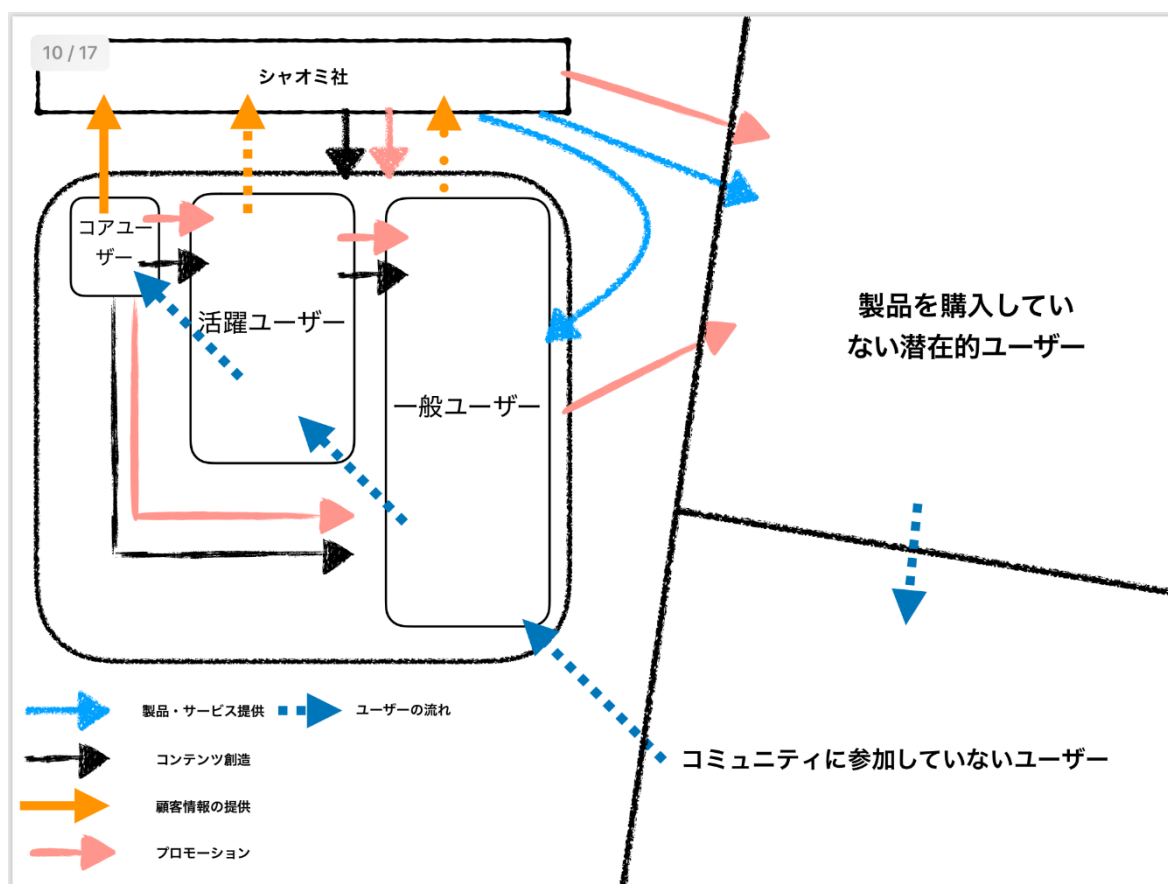
そしてコミュニティ自体はこのような参加で、より多くのユーザーを囲い込み、コミュニティユーザーの規模を拡大している。シャオミのコミュニティはシャオミが製品を開発時の重要な情報源として機能し、よりより良い製品がシャオミに新たな顧客をもたらす。そして製品を購入した一般ユーザーたちは、スマートフォンをより快適に使用するために、コア・ユーザーが作ったコンテンツとオフライン・イベントに魅力を感じ、シャオミのコミュニティへの参加意欲が高くなる。そして参加できるユーザーが増えたら、また情報源としての機能がより有効になり、製品の開発へのポジティブ効果が高くなると筆者は考えている。このような好循環が図7のようにまとめた。以上紹介した2つの効果が存在しているため、コミュニティはシャオミにとって不可欠の存在であることを言えるでしょう。

表8 シャオミの開発プロセスにユーザーの参加についての表

	開発する前	開発中	公開テスト	市場に売り出す	その後
企業側がすること	・ ユーザーに対する情報収集	・ ユーザーに対する情報収集	・ ユーザーに新製品を試用させる	・ オンライン、オフラインで発売イベントを開催する	・ オンライン／オフライン・イベント ・ 製品の改善点
コミュニティが提供すること	・ ユーザーが期待していること ・ ユーザーの基本情報	・ コア・ユーザーが持っている知識 ・ 新しい視点を企業に提供する	・ 試作品のレビューを書いて、コミュニティに発信する ・ オフラインイベントでフィードバックする	・ オンラインイベントの参加で話題性を上げる ・ オフラインイベントの企画と参加でユーザー以外の人にもプロモーションする	・ イベントの運営と参加・使用上の問題をコミュニティに発信
対象としてユーザー群	・ コミュニティのすべてのユーザー	・ 一部のコア・ユーザー	・ 選ばれた一部のユーザー	・ すべてのユーザー	・ すべてのユーザー
手段	・ アンケート調査 ・ スレッドを開きユーザーに議論してもらう	・ コア・ユーザーを開発プロセスに参加させる	・ コミュニティで試用イベントを行う ・ オフラインイベントを開き、ユーザー	・ オフラインイベント・オンラインイベント	・ N/A
効果	・ より低コストで正確な情報を収集できる	・ ユーザーが製品のデザインに参入したため、より優れた商品を出しやすい ・ ユーザーの向上心を促進できる	・ ユーザーが製品のデザインに参入したため、より優れた商品を出しやすい ・ レビュー自体がプロモーションの一つになる	・ プロモーション効果	・ プロモーション効果・ユーザーから情報を収集し、製品の開発／改善に役立つ

(筆者作成)

図7 コミュニティの好循環



(筆者作成)

第六章 シャオミのコミュニティ構造

経営学のコミュニティ研究でよく研究対象として捉われている(Bayus, Barry L. 2013; Hiennerth, C, Lettl, C, Keinz, P 2014)企業運営のコミュニティ：デル社の「idea Strom」；レゴ社の「LEGO Idea」；そして同じ業界の競合相手 HUAWEI のコミュニティ「花粉俱楽部」と比べて、シャオミのコミュニティはユーザーの役割で階級を分けているのが、特徴である。本章はシャオミのコミュニティ構造を詳細に紹介する。

「Idea Strom」はデル社が2007年から運営しているコミュニティである。登録したユーザーがデルに対して、自分の意見／アイデアを発信し、他人とディスカッションするもしくは他人のアイデアを評価することができる。デル社は会社側としてコミュニティ内のアイデアについてコメントすることと採用するかどうかを決めることをする。デルのユーザーは肩書がなく、すべてのユーザーが平等であることになっている。それにコミュニティを管理するのがデル社で、ユーザーは発信するだけで、コミュニティの運営や建設に参加することがほとんどないである。

「LEGO Idea」は2008年にレゴ社が運営し始めたコミュニティであり、ユーザーイノベーションをアイデアから実現させるコミュニティサイトである。ユーザーは自分の発想をコミュニティに発信し、ある程度の審査を通し、実際の商品化ができるようになり、ユーザーがその商品の売り上げから1%を報酬としてもらえるというイノベーションを中心としてコミュニティである。レゴのコミュニティは同じく、すべてのユーザーは他人のアイデアに対する投票と自分のアイデアの発信をすることができ、すべてのユーザーが平等になっていて、コミュニティの運営と建設に参加することは少ないである。

シャオミ社の場合は、コミュニティの肩書仕組みでユーザーは活躍度、貢献度、昔の発言の質や量に基づいてユーザーを分けて、ユーザーの階級を作っている。ユーザーがコミュニティ内の権限や、見える発言は階級ごとに変わっている。それに高い階級のユーザーはより豊富な利益を享受できると同時にコミュニティの運営と貢献の責任も高くなっていく。コミュニティにユーザーが最初に入ると時は一般ユーザー扱いで、コミュニティで発言、毎日チェックインなどの行為で「経験値」を累積する。そしてその経験値が一定のレベルに達したら、ユーザーは「スペシャル・クルー」への昇進を申請することができる。コミュニティの管理者もしくはバックシステムがユーザーを審査し、昇進させるかどうかを判断し、審査を通した場合ユーザーの肩書は「一般ユーザー」から「スペシャル・クルー」になる。そして「スペシャル・クルー」の中には「内部テスト組」、「荣誉開発組」、「コミュニティ管理組」、「問題回答組」、「ファンクラブ管理者組」、「キャンペ

ス・クラブ管理組」、「高品質な資源組」 7つの肩書があり、表 9⁶⁶のように役割が細分化されている。以下はその詳細を紹介する。

表 9 シャオミコミュニティの肩書

肩書	役割	人数
内部テスト組	・ MIUIの内部テストに参加し、シャオミへのフィードバックをする	92627人
栄誉開発組	・ シャオミとの共同開発 ・ 良質なコンテンツ創造	732人
コミュニティ管理組	・ コミュニティの運営を担当	104人
問題回答組	・ 他のコミュニティメンバーの疑問を解答する	189人
ファンクラブ管理者組	・ オフライン民間ファンクラブの運営/管理	82人
キャンパス・クラブ管理組	・ オフライン学校ファンクラブの運営/管理	88人
高品質な資源組	・ 良質な資源をコミュニティに発信する	22人

(コミュニティの公開資料から作成)

第一節 製品・サービスの開発に関する肩書

製品・サービスの開発に関わる「スペシャル・クルー」は前述した情報収集を積極的に協力するユーザーから構成され、具体的な肩書は「内部テスト組」と「栄誉開発組」2つがある。「内部テスト組」の実績のあるユーザーは、「栄誉開発組」に昇進することができる。この2つの「スペシャル・クルー」はシャオミに106万件のBUGを報告し、2万1千件のフィーチャーを提供していて⁶⁷、MIUIの開発に重要な貢献を果たしたのである。

シャオミの「スペシャル・クルー」の申請ページ⁶⁸から見ると、「内部テスト組」は常に最新バージョンのMIUIを体験することができるユーザーであり、一般ユーザーは条件を満たせば「内部テスト組」への加入を申請することができ、バックシステムの審査を通過したユーザーは、内部テスト組に参加することになる。「内部テスト組」に参加し

⁶⁶ データは2018年12月8日時点で統計されたものである

⁶⁷ <http://www.miui.com/joinus-1.html>と<https://www.miui.com/joinus-4.html>を参照して、計算した数値である。

⁶⁸ 内测组粉丝详情 <https://www.miui.com/joinus-4.html>,

ているユーザーは週四回 MIUI の内部テスト版のアップデートを受けることができる。その同時に、内部テストに積極的に参加し、BUG や使用上の問題をフィードバックする義務がつけられている。

「内部テスト組」の人は以下の資質を持つことが勧められている。“シャオミのコミュニティに慣れていて、MIUI に対する情熱を持っている同時に、コミュニティでの経験値が 50 位上を超え、ルール違反の行為などが無いユーザーであること。それにアンドロイドに対する前提知識を持つ、スマホ OS の研究に対する情熱を持っている人であること。” また、「内部テスト組」のユーザーは一般ユーザーより多くのコミュニティ内容を見ることができ、「内部テスト組」という肩書をついているなどの特別な権利をもらうことができる。その代わりに毎週四回の内部テストに参加する必要があり、コミュニティ内の専門セクション「内部テストセクション」で発言し、BUG や使用上の問題を反映する必要もある。「内部テスト組」は 2018 年 12 月 10 日時点で、92627 名のメンバーがいて、「スペシャル・クルー」の中に一番人数が多くて、コミュニティが創立した以来シャオミに 969211 件⁶⁹のフィードバックをシャオミに貢献し、製品・サービスの開発における重要な情報源の一つである。そして「内部テスト組」のメンバーは積極的にシャオミの開発に参入することによって、さらなる高レベルのコア・ユーザー群への昇進することができるので、コミュニティ「スペシャル・クルー」の基礎となっている。

「荣誉開発組」は開発における最も権限を持って、MIUI の開発の一番深い関わりができるユーザー群であり、シャオミのコア・ユーザー群の一つである。「荣誉開発組」のメンバーは MIUI だけではなく、開発チームと同時にシャオミの新製品を体験することができ、シャオミのエンジニアたちと対面でフィードバックすることができ、シャオミの内部イベントや、新製品の発表会などを参加する権利を持っている。例えば 2018 年の 7 月に行われたシャオミの上場セレモニーでは、六名のシャオミのファンがシャオミに誘われた。その中の二人はシャオミ創業当初の 100 人の「荣誉開発組」のメンバーでした⁷⁰。これだけのメリットを享受できると同時に、荣誉開発組のメンバーたちはコミュニティ内に、高品質なコンテンツを発信することが求められ、シャオミの新製品の問題点または新製品に対する発想をシャオミに直接伝えることも義務として求められている。シャオミの「荣誉開発組」に入るには、ユーザーから申請し、シャオミの管理者が入るかどうかを判断する必要がある。申請するユーザーは MIUI もしくはコミュニティに高い貢献をし

⁶⁹ 2018 年 12 月 10 日時点のデータである

⁷⁰ 参加香港上市典礼的米粉，究竟是什么来头 | 米粉说 VOL. 4 <http://bbs.xiaomi.cn/t-31588882>, 4

たことが必須⁷¹とされ、MIUI とアンドロイドに多い知識を持つことも求められている。榮譽開発組はシャオミ創業当初、ファーストバージョンの MIUI の 100 人のテスターから構成され、2018 年 12 月 10 日時点で 732 名のメンバーを有し、MIUI に 96258 件の問題フィードバックを貢献し、21405 のフィーチャーを貢献している。シャオミは榮譽開発組のユーザーを非常に重視されていて、シャオミの社員たちと定期的に交流していて、シャオミの製品・サービスに対する考えを定期的にシャオミにフィードバックし、共同開発を行うこともある。一方、「榮譽開発組」のメンバーたちはオンラインとオフラインでよくコミュニケーションをし、シャオミについての考えの交換も行われている⁷²。

第二節 コミュニティの運営に関わる肩書

「コミュニティ管理組」、「問題回答組」、「ファンクラブ管理者組」、「キャンパス・クラブ管理組」、「高品質な資源組」の 5 つの肩書はシャオミのコミュニティの運営に関わる「スペシャル・クルー」である。こちらの肩書を持っているユーザーはコミュニティの高品質の発言を保証し、オフラインでイベントを開き、プロモーション活動などを行うなどのコミュニティの運営に関する役割を果たしている。

「コミュニティ管理組」はコミュニティの各セクションの運営役割を担当するユーザーである。セクションの担当者たちは、そのセクションのコンテンツ構築、イベントの企画、ルール違反の発言の処理などの事務的なことを担当し、どのようにより活発なセクションを構築するのかを考える役割を担当している。したがって、MIUI とシャオミに対する情熱を持ち、長時間のオンラインが求められている⁷³。こちらのユーザーも MIUI の内部テストに参加することができ、身分を証明する肩書をつけられている。そしてシャオミからのプレゼントや新製品の優先購入コードをもらうことができる。現在シャオミのコミュニティでは 104 名の「コミュニティ管理組」がいて、月 50000 回以上の事務を処理し、1000 回以上のイベントを企画した⁷⁴。

⁷¹ <http://www.miui.com/joinus-1.html>, 榮譽開発組の加入を申請するために、ユーザーは 20 件以上の BUG/問題をフィードバックしたか、5 件以上のフィーチャー貢献をしたか、5 件以上の高品質なコンテンツをコミュニティで発信したことの中に、最低一つの条件を満たすことが必要である。

⁷² 【明星访谈】MIUI 榮譽开发组高颜值-xujun0625 (提问已回答)
<http://www.miui.com/forum.php?mod=viewthread&tid=2623527>

⁷³ <https://www.miui.com/joinus-2.html>, 毎日 3-5 時間のオンラインが必要条件である。

⁷⁴ <https://www.miui.com/joinus-2.html>, 申請ページのデータを参照、(2018 年 12 月 10 日時点)

「問題回答組」はシャオミもしくは MIUI に関するユーザーの質問スレッドに対する回答するユーザーである。シャオミのコミュニティでは、新人ユーザーが毎日質問スレッドを発信している。質問の内容としては製品の使用上の問題や、コミュニティの制度に関する問題などがある⁷⁵。これらの問題は主に「問題回答組」のメンバーが答え、答えた問題スレッドの隣に「解決済」というマークが付くようになり、同じく問題を持っているユーザーは検索機能を利用し、問題の回答を探すことも可能である。「問題解決組」のメンバーは毎日一時間以上のオンライン時間を求められ、公式認定の回答者の肩書と内部テストの参加はもちろん、シャオミからの不定期な謝礼をもらうことができる。2018年12月10日時点では、189名の「問題回答者」がいて、合計100万人のユーザーの150万の問題に回答したのである。

「ファンクラブ管理組」と「キャンパス・クラブ管理組」は、シャオミの都市ファンクラブとキャンパス・ファンクラブの運営を担当しているユーザーである。シャオミは中国の各主要都市、大学と海外にファンクラブを持っていて⁷⁶、それぞれのファンクラブはユーザー自発で立ち上げたものである。クラブはシャオミの公式オフライン・イベントの手伝いをし、自発的に非公式的なオフライン・イベントを企画する場合もよくある。クラブはシャオミに対するプロモーションの役割を果たしている。これらのイベントの企画、運営する役割を担うのがこの「クラブ管理組」である。シャオミの紹介によると、クラブ管理者はシャオミと民間ファンの架け橋である。クラブ管理者は MIUI の内部テストに参加することができ、専門な肩書も付いてくる。そしてシャオミから定期的な謝礼や、オフライン・イベントの物資サポートも受けることができる。申請ページのデータ⁷⁷から見ると、シャオミは「ファンクラブ管理者」82人持ち、1000回越えのオフラインイベント開催し、40万近い参加人数で、オフラインで問題を1000万解答した。一方「キャンパス・クラブ管理者」は88人いて、500回越えのオフライン・イベントを開催し、20万近くの参加人数で、100万近くの問題をオフラインで解答したのである。

「高品質資源組」は、海外の面白い、価値のあるアプリケーションやカスタマイズ OS を中国語化し、コミュニティへ発信するユーザーである。これらのユーザーは常に海

⁷⁵ <https://www.miui.com/forum-773-1.html>, 2018年12月10日時点で、一番発言が多いセクション「xiaomi8 セクション」の発言1-10ページのスレッドから統計したものである。

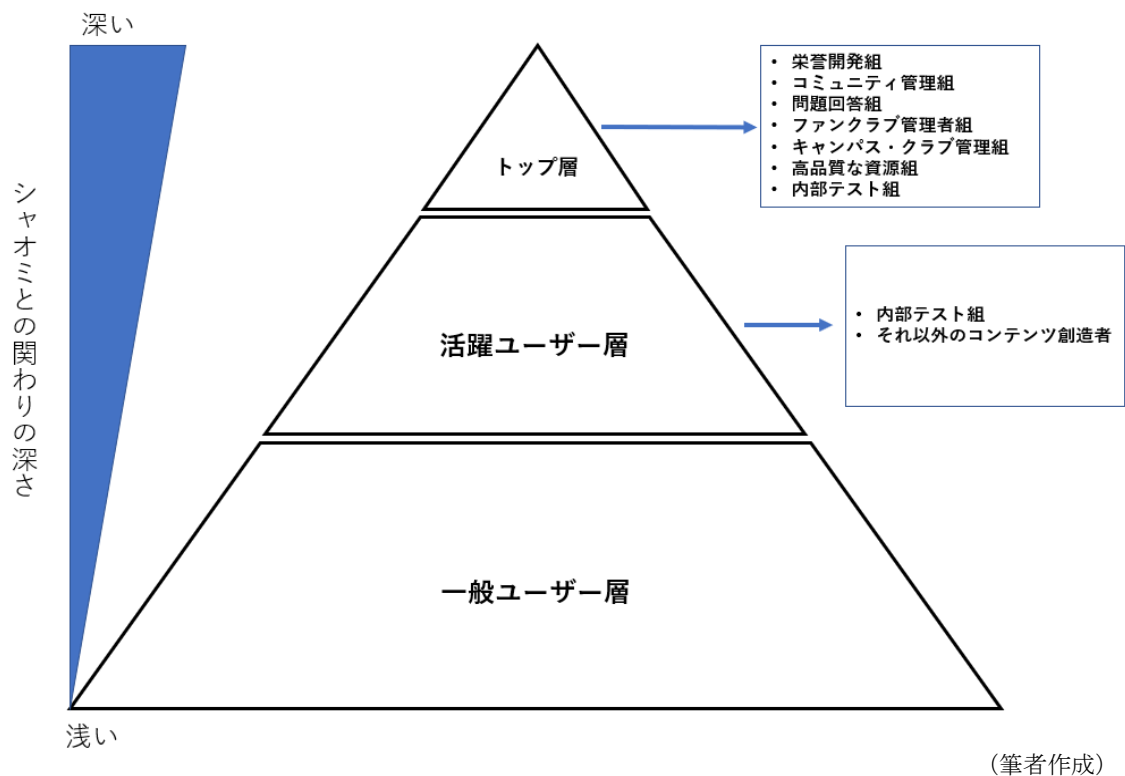
⁷⁶ <https://www.miui.com/group.php>, 具体的なクラブ数はこのリンクに参照する

⁷⁷ <https://www.miui.com/joinus-6.html> と <https://www.miui.com/joinus-10.html> に参照, 2018年12月10日時点

外のアンドロイドコミュニティに注目し、流行しているアプリケーションや、高品質なアプリケーションやカスタマイズ OS をシャオミのコミュニティに発信し、プログラミング技術と外国語能力を用いて、外国語のアプリケーションを中国語化し、一般ユーザーに対するコミュニティの価値を高める存在である。「資源組」のメンバーはシャオミから定期的な謝礼をもらうことができ、肩書も付いてくる。そしてシャオミの内部テストを優先で参加することも可能である。現在「高品質な資源組」は22人のコア・メンバーがいて、シャオミのユーザーに28万個の資源（アプリケーションなど）を提供している⁷⁸。

以上紹介した「スペシャル・クルー」はシャオミのコミュニティの基礎になっていて、コミュニティの活性化を維持しながら、シャオミへの持続的な貢献をしていると筆者は考える。そしてシャオミの黎氏の著書の中に「コミュニティ・ユーザー間の関係は一般のSNSの水平型の構造とは異なり、垂直のピラミッド型である」⁷⁹と語り、したがって、筆者はシャオミのコミュニティの構造図は以下の図8にまとめた。

図8 シャオミコミュニティのピラミッド構造



⁷⁸ <https://www.miui.com/joinus-3.html> に参照, 2018 年 12 月 10 日時点

⁷⁹ 参与感：小米口碑营销内部手册 p179, 黎万强, 2014, 中信出版社

第七章 コミュニティの構造分析

第六章では、シャオミのコミュニティにとって重要な構成要素、ユーザーの肩書とユーザーに配分した任務を紹介した。そして本章では、シャオミのこの仕組みについて分析をし、リサーチクエスチョンに対して命題を提出する。

第一節 ユーザーの個人特性に応じてピラミッド型の組織構造

第六章の図を参照して、シャオミは一般ユーザー層→活躍ユーザー層→コア・ユーザー層というピラミッド型のコミュニティ構造を作っている。

コア・ユーザー層

最上層のコア・ユーザーたちは、シャオミの経営活動、開発活動などに近いところに位置し、コミュニティ内での人数は一番少ないのである。このグループのユーザー組成は主にスペシャルクルーの肩書を持っているユーザーである。これらのユーザーはコミュニティの運営に担当している一方、シャオミの製品・サービスに関する知識も一般ユーザーより豊富であり、シャオミ社員との頻繁な直接接点で、シャオミに重要な製品改善、イノベーションに関するアイデアを日々提供している。

ユーザーはこのようなボランティア行為のインセンティブとして、新製品の体験招待や新製品の優先購入コード、会社のイベントへの誘い、トップマネジメント層との直接会話できるチャンスなどがシャオミに設けられている。また、コア・ユーザーしか入れない共同作業チャットグループを作ることによって、コア・ユーザーたちはコミュニティの活動から同じレベルのユーザーとのつながりができ、コミュニティへの持続的参加の重要なインセンティブになっている。シャオミのコミュニティ管理組のユーザー [平頂山野草] のインタビュー・スレッド⁸⁰から見ると、「シャオミのコミュニティで同じ趣味を持ち MIFAN たち（シャオミユーザーのこと）そして管理者のみんなと出会い、これは私の一番の収穫である。金銭的な報酬がないが、毎日コミュニティの運営に尽力し、シャオミのコミュニティをもっとよくしたい」と語っていた。そしてコア・ユーザーは発信することによって、ユーザーからもらった感謝、崇拜の言葉などもその参加のインセンティブになる。同じくスペシャルクルーに所属している「超級米粉号」に対するインタビュー⁸¹で「自分が発信したオリジナル・コンテンツはユーザーに好評をいただいた瞬間は、自分に

⁸⁰ 在小米社区做超级版主是种怎样的体验 | 米粉说 VOL. 7 <http://bbs.xiaomi.cn/t-35255776>

⁸¹ 将一篇帖子改到极致是怎样一种体验?—米粉说 VOL. 5 <http://bbs.xiaomi.cn/t-32813891>

とって一番誇りに思う時でした。スレッドのコメント数が増えているたびに、自分のモチベーションも高くなる」と語った。

中間層ユーザー

中間層にいる活躍ユーザーは、コア・ユーザーほどシャオミとの関わりがないが、一般ユーザーより高い頻度でコミュニティに発信しているユーザーである。シャオミのコミュニティ内の良質コンテンツの貢献をしている。具体的な構成は多数の内部テスト組のユーザーとオリジナル・コンテンツを貢献するユーザーである。

この層のユーザーたちのインセンティブは主にコンテンツ発信によってのユーザーのフィードバック（感謝やコメント）と最新の MIUI バージョンを体験したいという気持ちである。中間層の一部はスペシャルクルーに加入していないコンテンツ貢献者である。これらのユーザーは個人趣味で、不定期的にオリジナルコンテンツをコミュニティに発信している。これらのユーザーたちは、コミュニティ内のつながりより、自分の発想、気持ちを他人（シャオミ社、ほかのユーザー）とシェアしたいのが一番のインセンティブである。そしてコミュニティの運営者たちも、これらのユーザーに「達人バッジ」を与え、発信した内容をコミュニティの「いいスレッド」にアーカイブするなど、継続的な発信するためのインセンティブを与えている。

一方、内部テスト組は、積極的に発信することによって、コミュニティ内の経験値が累積し、最終的にコア・ユーザーに行くためのユーザーが少なくない。シャオミの荣誉開発組のユーザー[xujun0625]はインタビューでこう語った⁸²「荣誉開発組は知識豊富なユーザーがたくさんいるし、シャオミのデベロッパーにも対面でコミュニケーションできるし、コミュニティの頂点であり、俺は憧れてした。」

一般ユーザー

一般ユーザーは一番人数の多く、発信内容は主に他人のスレッドに対するコメントや、自分の需要を語るスレッドである。

これらのユーザーは主に「自分の需要を解決したい」「経験値を積みたい」という理由でコミュニティに参入している。一般ユーザーは製品・サービスの使用における問題をコミュニティに発信、他人の解答を求めていることをメインな目的でコミュニティへの参加をしている。そして筆者の観察から、中間層のユーザーと同じくコア・ユーザー層への憧れや、スペシャルクルーになるための経験値を積むなどの理由で、発信している人も少

⁸² 【明星访谈】MIUI 荣誉开发组高颜值-xujun0625（提问已回答）

<http://www.miui.com/forum.php?mod=viewthread&tid=2623527>

なくないのである、最後にイベントに参加することによって、賞品を抽選に参加するなどの経済的なインセンティブも一般ユーザーに対する重要な参加理由である。

まとめ

シャオミは経験値システムとスペシャルクルーなどの肩書で、ユーザーの個人特性によってグループを分け、それぞれのユーザー群に異なるインセンティブを与えている。それぞれのインセンティブとシャオミの働きを以下の表10にまとめたのである。

このようなピラミッド型の構造があるため、最上層のコアユーザー以外のユーザーに対して向上意欲を発生させ、参加を促進する；コアユーザーはより簡単に同じレベルのユーザーとつながりができ、コア・ユーザーという役職があることで、コミュニティへのインセンティブが高まり、彼らの参加を促進するのである。したがって、ここで以下の命題を提出する：「自社持ちのブランドコミュニティは、ユーザーの個人特性に応じてピラミッド型の組織構造を作ることによって、ユーザーの持続的な参加を促進することができる。」

表10 各層のユーザーの参加理由とシャオミの働き

ユーザー群	参加する理由	シャオミの働き
コア・ユーザー	<ul style="list-style-type: none"> 他のユーザーとのインタラクション 自分の能力向上 コミュニティ・シャオミに対するコミットメント 	<ul style="list-style-type: none"> コア・ユーザーに肩書をつける コア・ユーザーのコミュニケーショングループを作る 不定期的なインセンティブを与える
活躍ユーザー	<ul style="list-style-type: none"> 他のユーザーとのインタラクション レベルアップのモチベーション 	<ul style="list-style-type: none"> バッジをつける 経験値を与える いいコンテンツをアーカイブさせる
一般ユーザー	<ul style="list-style-type: none"> 自分のニーズ解決 レベルアップのモチベーション 経済的なインセンティブ 	<ul style="list-style-type: none"> コア・ユーザー・シャオミの社員による問題解決 経験値を与える オンラインイベントで経済的な賞品を提供

(筆者作成)

第二節 ユーザーに個人特性に応じて参加チャンスを与えるべき

シャオミは「スペシャル・クルー」を始めたコア・ユーザーの参加を重視していると同時に、一般ユーザーの参加も積極的に取り組んでいる。シャオミは一般ユーザーからコア・ユーザーまでに、異なる参加のチャンスを与えていて、すべてのユーザーがシャオミの開発・運営に参加できるよう、努力している⁸³。シャオミの創業者黎氏は著書の中に、ユーザーとの友たちのような関係が重要である。製品が売り出したあとに、企業と消

⁸³ 参与感：小米口碑营销内部手册 p14, 黎万强, 2014, 中信出版社

費者の関係が薄くなる。シャオミはユーザーとの関係を大事にし、製品を売り出した後にもユーザーを会社の運営と製品開発に参入してもらい、ユーザーと一緒にコミュニケーションを取り、よい関係を作るのが重要である。そのために、オープン化の姿勢を取り、ユーザーが参加できる場面を増えるのがその戦術の一つであるのだと語った⁸⁴。筆者は「すべてのユーザーが参加できる」という点がシャオミのもう一つの促進仕組みであると考えている。シャオミの創業者の著書に参考して、筆者はシャオミのユーザーを「コミュニティ・一般ユーザー」、「コミュニティでの活躍ユーザー」、「コア・ユーザー」を分類し、各々がどのような場面でシャオミの経営活動に参加し、その参加はシャオミとユーザー自身にどのようなメリットを与えているのかを説明する。

コミュニティ・一般ユーザーは、シャオミのコミュニティのアカウントを持っているMIUI ユーザーで、発言の頻度が低く、コミュニティを頻繁に利用していないユーザー群である。これらのユーザーは最も人数が多いである。シャオミの一般コミュニティ・ユーザーはオンラインのイベントとオフラインのイベントに参加し、シャオミの最新 OS を試用し、評価点をつけるなどの情報源とプロモーションの参加者として活躍している。

コミュニティ活躍ユーザーはシャオミの内部テストに参加していて、コミュニティでの発言頻度が高く、一般ユーザーよりコミュニティを頻繁に利用しているユーザー群である。シャオミの活躍ユーザーはオンラインで積極的に発言し、シャオミに直接意見を反映し、コミュニティ良質なコンテンツ創出にも貢献している。そしてシャオミのオンライン／オフラインイベントの協力者として活躍している。

コア・ユーザーは、シャオミのコミュニティの運営、製品の開発に深く関わっているユーザー群で、3つのユーザー群の中で一番高い頻度でコミュニティを利用し、シャオミとの距離が最も近いユーザー群でもある。コア・ユーザーは、シャオミのコミュニティの運営、新製品の開に深くかかわっている。シャオミのデベロッパーと長期的かつ頻繁に交流し、製品・サービスの共同開発を行う、そしてコミュニティの管理者を担当し、イベントの企画担当者として活躍している。

筆者の観察から言うと、デルのコミュニティ「Idea Strom」のユーザーは、コミュニティ内で、スレッドを発信すると他のスレッドをコメントするという2つのことしか参加できないのである。パソコンに対する前提知識のないユーザーにとって、高品質な発信が困難である。したがって、ユーザーの発言は活発になれないと考えている。それにレゴのコミュニティは、レゴのツールキットを使用する必要があるので、発信してそしてその中

⁸⁴ 参与感：小米口碑营销内部手册 p20，黎万强，2014，中信出版社

からメリットを得るユーザーは一部の知識豊富なユーザーであり、一般ユーザーにとっては同様困難である。したがって、一般ユーザーの発言は困難である場合、コミュニティ全体の活発が難しくなるだろうと筆者は考えている。

表8と表11がまとめたように、シャオミはさらに異なるユーザーに異なる参入機会を提供しているため、すべてのユーザーがシャオミの経営・開発活動に参加できる。したがって、「ピラミッド型の組織構造に応じて、異なるユーザー群に異なる参加するチャンスを与えることがユーザーの持続的な参加を促進することができる」と命題として提出する。

表11 各層のユーザーの参加チャンス

ユーザー群 ⁹	貢献／参加のチャンス ⁹
一般ユーザー ⁹	最新OSの点数つけ；イベントの参加 ⁹
活躍ユーザー ⁹	新機能やBUGを能動的に発信；イベントの協力 ⁹
コアユーザー ⁹	企業との共同開発；イベントの企画とコミュニティの運営 ⁹

(筆者作成)

第三節 経路依存性—ファーウェイとの比較

そして注目すべきなのは、同じくシャオミの競合相手—「ファーウェイ社」である。ファーウェイは同じく中国のスマートフォン・メーカーであり、2018年第二四半期の出荷台数はアップル社を越え、世界第二の出荷台数を持っているスマートフォンメーカーである⁸⁵。ファーウェイは2003年に携帯電話事業を携わり、2012年にファーウェイはシャオミを参照し、自社のコミュニティー「花粉俱楽部」を立ち上げた。

「花粉俱楽部」はシャオミの「コミュニティ」のように、いくつかのサブ・セクションが存在し、ファーウェイのカスタマイズOSに関する議論や、製品に関する議論ができるコミュニティである。そしてファーウェイのカスタマイズOS—「EMUI」はシャオミと同じく、安定版と開発版があって、ユーザーからの意見を求めて更新している。そしてコミュニティの構成としては、ファーウェイは同じく肩書製を採用していて、ユーザーが経験値を蓄積したあとにレベルアップのチャンスが設けられている。また、シャオミと同様に、ファーウェイもオフライン・クラブを設けていて、中国各地でオフライン・オフラ

⁸⁵ 全球智能手机出货量 华为首次超过苹果 居全球第二 http://www.xinhuanet.com/fortune/2018-08/02/c_1123210276.htm,

インイベントが行われている。

しかし、ユーザーの活躍の頻度から見ると、ファーウェイのコミュニティはシャオミのような活躍度合いに達していないのである（表⑫に参照⁸⁶⁾。

	登録ユーザー数	発信数
シャオミ	690万人	89828件
ファーウェイ	4500万人	46925

表⑫ ファーウェイとシャオミのユーザー発信数

なぜ同じ業界のファーウェイはシャオミのように活発しているコミュニティを構築することができなかったのか？その原因は経路依存性だと筆者は考えている。

シャオミはファーストバージョンの MIUI をリリースした同時に、コミュニティの運営を始めたのであり、ファーストバージョンの内部テストに参加した100人がコミュニティでシャオミのエンジニアと交流し、ともにコミュニティを築き上げた。このことについて創業者の黎氏の著書がこのように語った。

内部テストに参加した100人のユーザーはまた自身の影響力でMIUIを拡散し、シャオミの初期ユーザーの原点になっている。その後シャオミはスマートフォン事業を開始し、その時点、コミュニティでのMIUIユーザーはまたシャオミのスマートフォンの潜在ユーザーになっていて、現在シャオミ社のすべてのユーザーの原点になっている。⁸⁷

一方、ファーウェイはコミュニティを作り始めた時、すでに製品やサービスを市場に提供していたのである。そしてその時すでに体系的になっていたシャオミのコミュニティ仕組みをそのまま模倣して、ユーザーを囲い込もうとしていた。ユーザーは最初から入り込むという特徴がなくなったため、同じような仕組みでもユーザーがうまく参入できず、シャオミのような高い活躍度合いを達成しなかったと筆者は考えている。実際黎氏の著書の中に経路依存性について語っていた。

⁸⁶ 2017年10月4日の統計データであり、ユーザー数は企業側が公表されたデータから、発信数は各サブセクションの発信数を合計した数値である。

⁸⁷ 参与感：小米口碑营销内部手册 p84，黎万强，2014，中信出版社

ユーザーの価値がわかってきたほかの企業は、シャオミと真逆で、ユーザーが企業活動に参加する前からユーザー群を構築すると考えていた、このようなやり方がユーザーの一体感をなくし、取るべきやり方ではない⁸⁸。

したがって、ピラミッド型の組織構造をうまく機能させるためには、事業の開始と共にユーザーコミュニティを運営する必要がある」と補足の命題として提出する。

第四節 まとめ

本章はシャオミ社の自社持ちオンライン・ユーザー・コミュニティはシャオミにプロモーション効果をもたらし、製品開発の情報源として役割を果たし、シャオミ社にとって不可欠な存在である。そしてシャオミのコミュニティに対する事例分析から、ユーザーの持続的な参加を促進するためのコミュニティ構造は以下2つの要素を備わる必要があると命題として提出した。

命題1：自社持ちのブランドコミュニティは、ユーザーの個人特性に応じてピラミッド型の組織構造を作ることによって、ユーザーの持続的な参加を促進することができる。

命題2：ピラミッド型の組織構造に応じて、異なるユーザー群に異なる参加するチャンスを与えることがユーザーの持続的な参加を促進することができる。

そしてシャオミ社の同業他社ファーウェイ社が運営している類似した仕組みを持っているコミュニティに対する比較から、このようなコミュニティ仕組みを成功させるには、企業は最初からコミュニティと事業の運営を並行する必要がある可能性がある、補足な命題として提出した。

第八章 ディスカッション

今までのブランド・コミュニティ参加についての先行研究は、ユーザーの貢献／参加意欲についての解明と、ユーザーのモチベーションに影響するユーザーの個人特性と外部要因を2つの視点から分析してきた。そして一方、ブランドコミュニティにおけるイノベーションの品質向上の先行研究から、コミュニティの組織構造がユーザー個人の創造性に対する影響はあることは明らかになり、コミュニティの組織構造ユーザー個人に影響を与

⁸⁸参与感：小米口碑营销内部手册 p83-84，黎万强，2014，中信出版社

えていることが一つの研究の視点として捉えることができるのである。一方ユーザーがコミュニティへの参加の先行研究では、組織構造について論じてなかったのである。本文は「どのような組織の構造がユーザーの参加を促進するのか？」を問題意識として設置し、中国のインターネット会社「シャオミ」に対するシングル・ケース・スタディで、先行研究を補完した。具体的には2つのことを発見したのである：

①自社持ちオンライン・コミュニティを構築する際に、ユーザーの個人特性にしたがってレベルを分け、ピラミッド型の階級構造を設けたほうが、コミュニティ内のユーザーの持続的な参加を促進する；

②ピラミッド型の組織構造に応じて、異なるユーザー群に異なる参加するチャンスを与えることがユーザーの持続的な参加を促進することができる。

最後にシャオミと同じ業界で同じような仕組みのコミュニティを運営している「ファーウェイ社」の比較から、この2つの組織構造を持っても成功しない可能性もあると発見した。このような差異に関して、本文はシャオミのコミュニティとファーウェイのコミュニティの創立時期に目をあて、経路依存性が存在すると提唱した。

第一節 学術的な貢献

ユーザーコミュニティにおけるユーザーの参加に関する研究は、これまで、多く学者たちはユーザーの貢献／参加意欲の解明と参加意欲に影響するユーザーの個人特性と外部要因について検討してきた。一方、コミュニティ・ユーザーの創造性についての研究では、組織構造がユーザーの創造に影響していると実証研究で示している(Dahlander, Linus, Frederiksen, Lars 2012)。ユーザーの参加意欲に影響する外部要因の中にそれについての検討は少なかったため、本文はユーザーの参加を促進する組織構造について検討し、2つのことから先行研究に貢献した：

①先行研究で検討されていないユーザーの参加を促進するコミュニティ組織構造について検討し、一般的に自由、フラットな組織構造と言われているユーザーコミュニティに階級をつけることがユーザーの参加に促進効果があると発見した；

②そして同時にすべてのユーザーに参加できるチャンスを設定の必要があると発見した。本文はこの2つの発見を通じて、既存のユーザーコミュニティにおける研究に新たな命題を貢献したと考える。

第二節 実務上の貢献

本文の実務業界においても、いくつかの示唆を貢献していると考ええる。

企業にとって、如何に持続的なユーザー参加を維持できるのかがコミュニティ成功の

鍵となっている。維持できず、失敗した企業の事例が少なくないである。したがって、新たな視点から企業にユーザーの参加を促進できる方法の提示が重要であると考えられる。

そして本文はこの問題について、企業は自社のコミュニティを運営する時に、ユーザーは全部同じ権限、タスクを提供するのではなく、ユーザーの個人特性によって、ユーザーに最適な役割と享受できる権限を設定し、階級構造があるコミュニティを作ることがユーザー持続的なコミュニティ参加を促進する手段の一つとして提示している。そして同時に企業はビジネスを始めるとともに、このようなコミュニティを構築したほうが、ユーザーに対する参入の促進効果が高いのであることも示唆の一つになっていると考えられる。

第三節 限界点と将来研究の方向

本文はいくつかの限界点が存在している。

本文はスマートフォン業界のシャオミ社に対するシングル・ケース・スタディであるため、本文が提出した仮説は他の業界にも同じく適用できるかどうかはまた不明瞭である。そして本文は時間の制限で、直接シャオミの活躍ユーザーと一般ユーザーのメンバーにインタビューは実行しなかったため、より深いこの二つのユーザー群の参加動機への理解は得なかった。そして筆者の観察時期（2012-2014 年）は論文の作成時期（2018 年）とのタイムスパンが長いため、回顧バイアスを生じる可能性も存在している。

将来の研究は本文の仮説について、より広い範囲で研究対象と取り入れ、他の業界に適用できるかどうかを定量手法で検証する必要があると考える。また、この仮説の経路依存性についても定性分析でより深い示唆を得る可能性があるト考える。またユーザーの階級分けとコミュニティの自由度のバランスに対する研究も将来の研究方向の一つと考えられる。そして最後の部分はファーウェイのコミュニティとの比較研究を行ったが、他の要因は考えなかったため、将来の研究はこの現象を踏まえて、より全面的な比較研究をするべきである。

付録

1、シャオミ社のマイルストーン

シャオミのマイルストーン：

2010年：

4月6日：シャオミ社は設立され、業務を行い始めた

8月16日：シャオミの 안드로이드 ベースのオペレーションシステム MIUI のファースト・バージョンがリリースされた。

12月16日：WeChat より先に MITALK の BETA 版がリリース

2011年：

7月12日：シャオミの創立チームがスマホ市場への進出と宣言

8月1日：シャオミのあらゆることについて議論できるようなコミュニティ「シャオミ・コミュニティ」が設立

8月16日：MIUI リリース一周年の記念イベントで、シャオミの初代スマホ MI 1 が発表され、中国初のデュアルコア 3G スマホでした。

8月29日：ファン向けで MI 1 のデベロッパー版 1000 台が発売

9月5日：MI 1 のネット予約開始、半日で 30 万台の予約数を達成、当時の中国では話題になっていた（なかなか入手できない、F コードなど）。

10月20日：xiaomi.com がリリース、ユーザーはこのサイトでシャオミのスマホとアクセサリーを購入することができる。

12月31日：シャオミ社がコミュニティの盛大な忘年会（爆米花盛典）が開催され、当年度非公式的なオフラインイベントが 100 回以上開催された。

2012年：

3月2日：コミュニティのマガジン「ポップコーン」の創刊号がリリース（内容はシャオミに関するニュース、シャオミのスマホに関する使用ワザ、ファンに対するインタビューなど）

4月6日：シャオミの創立記念日で、シャオミは公式的なファン・フェスティバル（米粉节）を開催（シャオミ社がこの日にファン向けの割引を行い、重大な発表などもある）。

6月1日：シャオミの製品を購入したユーザーはコミュニティで特別なバッジ（認証ユーザー）をもらうことができるようになった。

6月13日：コミュニティの認証ユーザー数は100万人を超えていた。

8月16日：シャオミ Mi2 が発表

9月11日：Mi2 のデベロッパー版が1200名のコミュニティコアユーザーに向けて発売。

11月14日：スマホ以外に初めてのデバイス MIbox が発表、デベロッパー版の予約開始。

12月8日：シャオミは北京で初めてのオフライン店舗を開き、展示及び修理センターの機能が備えている実店舗である。

12月29日：2012年度シャオミの忘年会が開催された

2013年：

1月9日：MIUI ユーザー数は1000万超え

1月22日：初回のユーザーに新年プレゼントを郵送（社員手書きの感謝状）

3月1日：コアユーザーが開発に参入し、MIUI V5 のベータ版がリリース

4月9日：第二回シャオファン・フェスティバルが開催新たな OS とデバイスが発表

7月1日：シャオミのミニ映画制作イベント始動、すべてのユーザーがプロデューサーになって、ミニ映画を作る。

7月22日：初回シャオミファンのお見合い会が開催

8月21日：シャオミ 2013 年新製品発表イベントのチケット購入ルールが発表された（MIUI コミュニティもしくはシャオミコミュニティで1000ポイントを持っているユーザーが購入資格を与える）

8月28日：シャオミ 2013 年新製品発表イベントのチケットが購入できるようになり、30秒で売り切れ

8月29日：グーグルの副 CEO—Hugo Barra はシャオミに転職した。

9月05日：シャオミ Mi3、シャオミテレビが発表され、300台の Mi3 デベロッパー版が抽選で発売

9月11日：シャオミテレビのデベロッパー版200台が抽選で発売

11月29日：シャオミのスマホ市場シェアが中国第三位になった。

12月19日：シャオミのルーターが発表され、500台のベータ版が発売

12月21日：シャオミのテレビ・TVBOX の開発チームとの交流会が開催、シャオミのテレビ・TVBOX のユーザーが face to face でエンジニアたちにフィードバックができるイベントでした。

12月27日：2013年度シャオミの忘年会が開催された

2014年：

- 1月2日：シャオミ2013年の業績が発表され、年間売り上げ台数は1870万台
- 1月10日：シャオミ社員の忘年会が開催
- 2月11日：世界で最もイノベーティブな50社に選ばれ、第三位にランクイン
- 2月21日：初めての海外市場ーシンガポールに進出。
- 4月8日：第三回シャオフアン・フェスティバルが開催
- 4月15日：テレビ東京がシャオミに取材
- 4月23日：シャオミ・ルーターが新品発表会で正式的に発表
- 5月04日：シャオミ5.15新品公開イベントのチケットが販売開始
- 5月15日：新品公開イベントでシャオミテレビ2とシャオミPADが発表され、初めてのinteractive形式な発表会であった。（コミュニティとのinteractive）
- 5月24日：武漢大学でシャオミのオフラインイベント（爆米花活動）が開催、シャオミのオフラインイベントが初めての大学進出
- 7月02日：2014年度の半期決算が発表され、2611万台の売り上げ台数を達成、売り上げ金額は5370億円、前年度の合計を超えていた。
- 7月22日：シャオミ2014年度製品発表イベントで、シャオミMI4とウェアラブルデバイスーシャオミバンドを発表した。
- 8月16日：シャオミは北京798アートエリアで最新バージョンのMIUI6を発表した。クラウドサービスの提供で、マルチ設備へのサポートに強化した。
- 8月28日：シャオミはインドネシアに進出、当地のECサイト「Lazada」でREDMI スマートフォンを販売し始めた。
- 10月22日：シャオミはインドでスマートフォンの生産を開始した。
- 10月30日：シャオミは中国のレノボと韓国のLG社を越え、サムスン、アップル社に次ぐ世界第三のスマートフォンメーカーになった。
- 11月6日：シャオミは半導体会社pineconeを設立、自主でスマートフォンのCPUを開発し始めた。
- 11月19日：シャオミは中国の動画サイト「iqiyi」に投資し、両者の戦略的な提携関係を構築し始めた。
- 12月14日：シャオミは中国の白物家電メーカー「media」と戦略的提携関係を築き、mediaの株主になった。

2015年

- 1月4日：シャオミの創業者雷軍は2014年度の業績を公開し、シャオミは201

4年度で合計6112万台のスマホを出荷し、2013年と比べて227%の増幅を果たした；税金込みの売上金額は743億元であり、2013年度と比べて135%の増幅を果たした。中国市場シェア第一位になった。

1月15日：シャオミはフラグシップモデルシャオミ NOTE を発表した。

1月19日：キングソフトはシャオミの投資を受け、シャオミはキングソフトの2.8%の株を手に入れた。

1月30日：シャオミの初代機種—MI 1 の初期ユーザーに、最新モデル—MI note の優先購買権を与えた。

3月2日：シャオミはエコシステム企業の製品—YI アクションカメラを発表した。

3月18日：シャオミはマイクロソフト社と連携し、シャオミ MI 4 が WindowsPhone10 を導入できるようになった。

5月6日：シャオミはシャオミ NOTE 最高スペック版を発表した。

7月15日：中国のスポーツ用品会社—「LINING」とシャオミのエコシステム企業と連携し、スマート・ランニング・シューズを発表した。

8月28日：シャオミは証券売買代理業務を運営しはじめた。

9月22日：シャオミは新機種シャオミ 4 c を発表と同時に、通信キャリアサービス—「シャオミモバイル」を始めた。

10月19日：シャオミテレビ3、シャオミ NO.9 セグウェイを発表した。

11月24日：REDMI note3、シャオミ pad2, シャオミ空気清浄機2を発表した。

2016年：

2月24日：シャオミは春の新製品発表イベントで最新のフラグシップシャオミ MI 5 とサブフラグシップシャオミ 4 S を発表した。そして中国の大手電機量販店「Sunning」と連携し、シャオミ 4 S のセールス権を与えた。

5月10日：新機種「シャオミ MAX」を発表

5月18日：シャオミは社内構造を調整し、CEO 雷氏はサプライチェーンの管理を自ら担当し始めた。

6月1日：シャオミはマイクロソフト社との連携が深くなり、シャオミは自社のスマートデバイスでマイクロソフト社の OFFICE と SKYPE をプレインストールするようになる。

7月27日：シャオミは新機種「RedMi pro」を発表と同時に、ノートパソコン製品「シャオミノート Air」も発表した。

9月27日：秋の新製品発表会で「シャオミ 5 s」と「シャオミ 5 s Plus」を発表、

同時にシャオミテレビ3sも発表した

10月18日：シャオミの売り上げ台数は前年度と比べて大幅に下がり、危機にあった

10月25日：シャオミは「シャオミ NOTE 2」と量産型コンセプトスマホ製品「シャオミ MIX」を発表

2017年

2月28日：シャオミは初めて自社開発の SoC「S1」を発表し、それを搭載した新型スマホ「シャオミ 5c」も同時に発売された。

4月19日：シャオミ最新のフラグシップ「シャオミ MI 6」が発表され、中国初のスナップドラゴン845 SoC を搭載した機種である。

5月25日：「シャオミ MAX 2」を発表

7月5日：シャオミは通信会社ノキアと連携し、多数の特許の利用権や固定資産を獲得した。

7月7日： 第二四半期の出荷台数は2316万台を達成し、去年より70%の増加率を果たした。二年の調整を過ごし、シャオミは再び高速成長を道に戻ったのだ。

7月26日：新製品「シャオミ 6X」と最新バージョンの OS「MIUI 9」を発表

8月3日：Strategy Analytics の報告によると、シャオミはアップル社、Fitbit 社を越え、ウェアラブルデバイス業界の TOP1 メーカーになった。

9月11日：「シャオミ MIX」を発表、同日に「シャオミ Note 3」と「シャオミノート pro」も発表した。

11月14日：IDC の調査データによると、シャオミはインド市場のトップ1になった。

11月28日：シャオミは世界最大のスマートデバイスの IoT プラットフォームを持つようになった。

2018年

1月9日：米 Oculus 社と連携して、シャオミ VR デバイスを発売

3月27日：シャオミ MIX 2s 発表され、シャオミゲーミングノート PC とシャオミ AI スピーカーMINI も発表された。

4月3日：第八回 MIFAN フェスティバルが開催

5月31日：シャオミ MI 8 が発表され、MIUI 10 も同時に発表された。

7月9日：香港で上場した

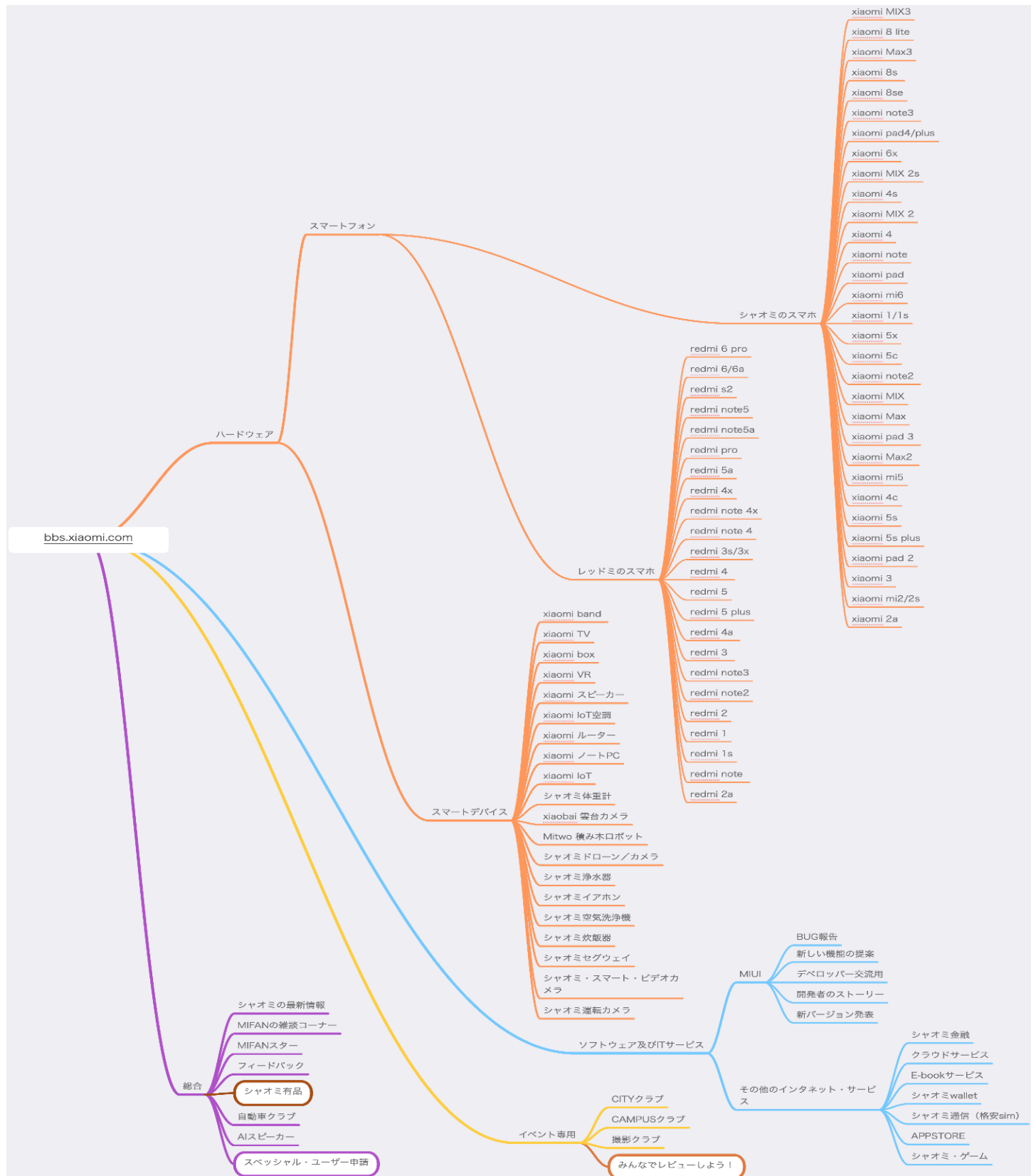
8月22日：シャオミグループは第二四半期に452.36億円の売り上げを果た

し、去年同時期と比較して68.3%が増加した。

9月13日：シャオミはグループ組織部門とグループ企画部門を設立

9月19日：IDCの調査報告によると、第二四半期ではグローバル市場で3200台のスマートフォンを売り出し、去年同時期と比較して48.8%の増加率を果たした

2、シャオミのコミュニティのサブセクション



謝辞

修士論文の提出にあたり、修士課程でお世話になった方々にお礼を申し上げます。指導教員の井上先生には、私の2年間の修士生活全般にわたって、お世話になりました。また副査の藤田先生と大月先生からも助言を戴き、厚く御礼申し上げます。それに日々お世話になっていた博士課程の鄭雅方さんとゼミの院生の方々が研究の方向性や、アウトラインの適当性をチェックして頂き、自分の研究に大きく貢献していました。心からお礼申し上げます。

最後に、留學生活を支えてくれた私の両親に感謝したいと思います。本当にありがとうございます。

参考文献

〔英語〕

1. Adjei, M. T., S. M. Noble, and C. H. Noble, 2010, The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior: *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 38, p. 634-653.
2. Albert, N., D. Merunka, and P. Valette-Florence, 2008, When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions: *Journal of Business Research*, v. 61, p. 1062-1075.
3. Algesheimer, R., U. M. Dholakia, and A. Herrmann, 2005, The social influence of brand community: Evidence from European car clubs: *Journal of Marketing*, v. 69, p. 19-34.
4. Bagozzi, R. P., and U. M. Dholakia, 2006, Open source software user communities: A study of participation in Linux user groups: *Management Science*, v. 52, p. 1099-1115.
5. Bayus. BL, 2013, Crowdsourcing New Product Ideas over Time: An Analysis of the Dell IdeaStorm Community: *Management Science*, v. 59, p. 226-244
6. Bender, T. 1978, Community and social Change in America, *New Brunswick, NJ: Rutgers University Press*
7. Cui, A. S., and F. Wu, 2016, Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance: *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 44, p. 516-538.
8. Chi-Hsing Tseng, Hsin-Chih Kuo, Jian-Ming Chen, 2014, Do Types of Virtual Community Matter for the Effects of online Advertisement and Electronic Words of Mouth? *Marketing Review* Spring2014, Vol. 11 Issue 1, p. 28-49.
9. Dahlander, L., and L. Frederiksen, 2012, The Core and Cosmopolitans: A Relational View of Innovation in User Communities: *Organization Science*, v. 23, p. 988-1007.
10. Dahlander, L., and H. Piezunka, 2014, Open to suggestions: How organizations elicit suggestions through proactive and reactive attention: *Research Policy*, v. 43, p. 812-827.
11. Dahlander, L., and M. W. Wallin, 2006, A man on the inside: Unlocking communities as complementary assets: *Research Policy*, v. 35, p. 1243-1259.
12. Edmondson, 2007, Methodological fit in management field research: *Academy of Management Review*, Vol32 issue 4, 1144-1179
13. Eisenhardt KM, 1989, Building theories from case study research, *Academy of Management Review*: 14(4), 532-550

14. Franke, N., M. K. Poetz, and M. Schreier, 2014, Integrating Problem Solvers from Analogous Markets in New Product Ideation: *Management Science*, v. 60, p. 1063-1081.
15. Franke, N., and S. Shah, 2003, How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users: *Research Policy*, v. 32, p. 157-178.
16. Fuller, J., G. Jawecki, and H. Muhlbacher, 2007, Innovation creation by online basketball communities: *Journal of Business Research*, v. 60, p. 60-71.
17. Fuller, J., K. Matzler, and M. Hoppe, 2008, Brand community members as a source of innovation: *Journal of Product Innovation Management*, v. 25, p. 608-619.
18. Goh, K. Y., C. S. Heng, and Z. J. Lin, 2013, Social Media Brand Community and Consumer Behavior: Quantifying the Relative Impact of User- and Marketer-Generated Content: *Information Systems Research*, v. 24, p. 88-107.
19. Gruner, R. L., C. Homburg, and B. A. Lukas, 2014, Firm-hosted online brand communities and new product success: *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 42, p. 29-48.
20. Hajli, N., M. Shanmugam, S. Papagiannidis, D. Zahay, and M. O. Richard, 2017, Branding co-creation with members of Online brand communities: *Journal of Business Research*, v. 70, p. 136-144.
21. Hienerth, C., C. Lettl, and P. Keinz, 2014, Synergies among Producer Firms, Lead Users, and User Communities: The Case of the LEGO Producer-User Ecosystem: *Journal of Product Innovation Management*, v. 31, p. 848-866.
22. Hook, M., S. Baxter, and A. Kulczynski, 2018, Antecedents and consequences of participation in brand communities: a literature review: *Journal of Brand Management*, v. 25, p. 277-292.
23. Howard Rheingold, 1993, *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*: London: MIT Press
24. Jeppesen, L. B., and L. Frederiksen, 2006, Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments: *Organization Science*, v. 17, p. 45-63.
25. Katila, R., S. Thatchenkery, M. Q. Christensen, and S. Zenios, 2017, IS THERE A DOCTOR IN THE HOUSE? EXPERT PRODUCT USERS, ORGANIZATIONAL ROLES, AND INNOVATION: *Academy of Management Journal*, v. 60, p. 2415-2437.
26. Langner, B., and V. P. Seidel, 2015, Sustaining the Flow of External Ideas: The Role of Dual Social Identity across Communities and Organizations: *Journal of Product Innovation Management*, v. 32, p. 522-538.

27. Liao, J. Y., M. X. Huang, and B. M. Xiao, 2017, Promoting continual member participation in firm-hosted online brand communities: An organizational socialization approach: *Journal of Business Research*, v. 71, p. 92-101.
28. Lilien. GL, Morrison. PD, Searl. K, Sonnack. M, von Hippel. E, 2002 Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development: *Management Science*, v.48, 1042-1059
29. Ling, K., G. Beenen, P. Ludford, X. Q. Wang, K. Chang, X. Li, D. Cosley, D. Frankowski, L. Terveen, A. M. Rashid, P. Resnick, and R. Kraut, 2005, Using social psychology to motivate contributions to online communities: *Journal of Computer-Mediated Communication*, v. 10.
30. Casaló, Luis V, Flavián, Carlos, Guinalfú, Miguel, 2008, Promoting Consumer's Participation in Virtual Brand Communities: A New Paradigm in Branding Strategy: *Journal of Marketing Communications*
31. Luthje, C., and C. Herstatt, 2004, The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research: *R & D Management*, v. 34, p. 553-568.
32. Ma, M., and R. Agarwal, 2007, Through a glass darkly: Information technology design, identity verification, and knowledge contribution in Online communities: *Information Systems Research*, v. 18, p. 42-67.
33. Manchanda, P., G. Packard, and A. Pattabhiramaiah, 2015, Social Dollars: The Economic Impact of Customer Participation in a Firm-Sponsored Online Customer Community: *Marketing Science*, v. 34, p. 367-387.
34. McClymer, J. F., 1980, COMMUNITY AND SOCIAL-CHANGE IN AMERICA - BENDER,T: *Journal of Urban History*, v. 7, p. 103-118.
35. Morrison, P. D., J. H. Roberts, and E. von Hippel, 2000, Determinants of user innovation and innovation sharing in a local market: *Management Science*, v. 46, p. 1513-1527.
36. Muniz, A. M., and T. C. O'Guinn, 2001, Brand community: *Journal of Consumer Research*, v. 27, p. 412-432.
37. Munnukka, J., H. Karjaluo, and A. Tikkanen, 2015, Are Facebook brand community members truly loyal to the brand?: *Computers in Human Behavior*, v. 51, p. 429-439.
38. Nambisan, S., 2002, Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory: *Academy of Management Review*, v. 27, p. 392-413.
39. Nambisan, S., and R. A. Baron, 2009, Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities: *Journal of Product Innovation Management*, v. 26, p.

388-406.

40. Ogawa, S., and K. Pongtanaalert, 2013, Exploring Characteristics and Motives of Consumer Innovators: Community Innovators vs. Independent Innovators: *Research-Technology Management*, v. 56, p. 41-48.
41. Ogawa, S., and Frank. TP, 2006 Reducing the Risks of New Product Development: *MIT Sloan Management Review*, v. 47, 65-71
42. Phang, C. W., A. Kankanhalli, and B. C. Y. Tan, 2015, What Motivates Contributors vs. Lurkers? An Investigation of Online Feedback Forums: *Information Systems Research*, v. 26, p. 773-792.
43. Preece, J., 2001, Designing usability, supporting sociability: Questions participants ask about online communities: *Human-Computer Interaction - Interact'01*, 3-12 p.
44. Scarpi, D., 2010, Does Size Matter? An Examination of Small and Large Web-Based Brand Communities: *Journal of Interactive Marketing*, v. 24, p. 14-21.
45. Schau, H. J., A. M. Muniz, and E. J. Arnould, 2009, How Brand Community Practices Create Value: *Journal of Marketing*, v. 73, p. 30-51.
46. Seidel, V. P., and B. Langner, 2015, Using an online community for vehicle design: project variety and motivations to participate: *Industrial and Corporate Change*, v. 24, p. 635-653.
47. Siggelkow N, 2007, Persuasion with case studies: *Academy of Management Journal* 50(1), 20-24
48. Teichmann, K., N. E. Stokburger-Sauer, A. Plank, and A. Strobl, 2015, Motivational Drivers of Content Contribution to Company-Versus Consumer-Hosted Online Communities: *Psychology & Marketing*, v. 32, p. 341-355.
49. Thompson, S. A., and R. K. Sinha, 2008, Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty: *Journal of Marketing*, v. 72, p. 65-80.
50. Urban, G. L., and E. Von Hippel, 1988, LEAD USER ANALYSES FOR THE DEVELOPMENT OF NEW INDUSTRIAL-PRODUCTS: *Management Science*, v. 34, p. 569-582.
51. Von Hippel, E., 1978, CUSTOMER-ACTIVE PARADIGM FOR INDUSTRIAL PRODUCT IDEA GENERATION: *Research Policy*, v. 7, p. 240-266.
52. Von Hippel, E., 1986, LEAD USERS - A SOURCE OF NOVEL PRODUCT CONCEPTS: *Management Science*, v. 32, p. 791-805.
53. Von Hippel, E., 2005, Democratizing Innovation: *Boston, MA, MIT Press*
54. Wiertz, C., and K. de Ruyter, 2007, Beyond the call of duty: Why customers contribute to firm-hosted commercial online communities: *Organization Studies*, v. 28, p. 347-376.
55. Yen, H. R., S. H. Y. Hsu, and C. Y. Huang, 2011, Good Soldiers on the Web: Understanding the

Drivers of Participation in Online Communities of Consumption: *International Journal of Electronic Commerce*, v. 15, p. 89-120.

56. Yin RK, 1981, The case study as a serious research strategy: *Knowledge* 3(1), 97-114

57. Zhou, Z. M., Q. Y. Zhang, C. T. Su, and N. Zhou, 2012, How do brand communities generate brand relationships? Intermediate mechanisms: *Journal of Business Research*, v. 65, p. 890-895.

〔日本語〕

1. 小川進, 2013, ユーザーイノベーション 消費者から始まるものづくりの未来, 東洋経済
2. Henry Chesbrough, 2006, Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape: Harvard Business Review Press (栗原 潔 訳, 2007 オープンビジネスモデル 知財競争時代のイノベーション, 翔泳社)
- 3.

〔中国語〕

1. 黎万强, 2014, 参与感 小米口碑营销内部手册: 中信出版社
2. 小米生态链谷仓学院, 2017, 小米生态链战地笔记: 中信出版集团
3. 小米 ipo 入股申请书, 2018

〔インターネット〕

1. Wikipedia 小米科技, <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%B0%8F%E7%B1%B3%E7%A7%91%E6%8A%80>
2. A Slowdown in China Drags the Worldwide Smartphone Market to a Year-over-Year Decline of 2.9% in Shipments During the First Quarter of 2018, According to IDC; <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43773018>
3. IDC Quarterly Mobile Phone Tracker https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?prod_id=37
4. 小米手机今年出货量将突破 1 亿台 提前达到 2018 年目标 ; http://www.sohu.com/a/271219486_267097?spm=smmmt.mt-it.fdd.9.1540425600023WRI5Apr
5. 艾瑞网 <https://report.iresearch.cn/>
6. 百度百科__雷军 <https://baike.baidu.com/item/%E9%9B%B7%E5%86%9B/1968>
7. 百度百科__林斌 <https://baike.baidu.com/item/%E6%9E%97%E6%96%8C/10906066>
8. 百度百科__黎万强 <https://baike.baidu.com/item/%E9%BB%8E%E4%B8%87%E5%BC%BA>
9. 百度百科__周光平

- <https://baike.baidu.com/item/%E5%91%A8%E5%85%89%E5%B9%B3/18549>
10. 百度百科__黄江吉
<https://baike.baidu.com/item/%E9%BB%84%E6%B1%9F%E5%90%89>
 11. 百度百科__刘德
<https://baike.baidu.com/item/%E5%88%98%E5%BE%B7/4008102#viewPageContent>
 12. 百度百科__洪锋 <https://baike.baidu.com/item/%E6%B4%AA%E9%94%8B/4309016>
 13. 全明星阵容 2011 十大旗舰手机售价表, 新浪手机 http://tech.sina.com.cn/mobile/n/2011-12-27/08196568071_10.shtml
 14. 米之家坪效 27 万元的秘密: 开在无印良品和优衣库旁;<http://news.winshang.com/html/064/0773.html>
 15. Symbian OS https://ja.wikipedia.org/wiki/Symbian_OS
 16. 2006-2010 年中国智能手机操作系统市场份额, <http://www.iimedia.cn/16132>
 17. 2007-2008 中国手机市场调查报告, <http://zdc.zol.com.cn/80/802369.html>
 18. XZ1 更新啦 <https://www.mobile01.com/topicdetail.php?f=569&t=5614208>
 19. iOS 5 https://zh.wikipedia.org/wiki/IOS_5
 20. スマートフォン
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B9%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%83%88%E3%83%95%E3%82%A9%E3%83%B3>
 21. 2006-2010 年中国智能手机操作系统市场份额, <http://www.iimedia.cn/16132>
 22. 百度百科 机锋网 <https://baike.baidu.com/item/机锋网>
 23. 7 年 345 篇精华帖, 他全部用手机发表|米粉说 vol.1, <http://bbs.xiaomi.cn/t-14511833>
 24. 雪糕创意】提升桌面图标整理的一虫洞 <http://www.miui.com/thread-646475-1-1.html>
 25. 【荣组出品】全新小米路由器----引领家用路由器新标准! <http://www.miui.com/thread-2617852-1-1.html>
 26. MIUI 第 398 周更新公告 <http://www.miui.com/friday-398.html>
 27. 「大家喜欢怎样的酒柜呢?」 <http://bbs.xiaomi.cn/t-35283391>
 28. 【有品一周年】七面新品调研 | 请和我们一起, 做一双好鞋 <http://bbs.xiaomi.cn/t-15125888>
 29. 荣誉开发组申请 <http://www.miui.com/joinus-1.html>
 30. 内侧粉丝组申请 <https://www.miui.com/joinus-4.html>
 31. 参加香港上市典礼的米粉, 究竟是什么来头 | 米粉说 VOL.4<http://bbs.xiaomi.cn/t-31588882>, 【明星访谈】MIUI 荣誉开发组高颜值-xujun0625 (提问已回答)

<http://www.miui.com/forum.php?mod=viewthread&tid=2623527>

32. 在小米社区做超级版主是种怎样的体验 | 米粉说 VOL.7 <http://bbs.xiaomi.cn/t-35255776>

33. 将一篇帖子改到极致是怎样一种体验?—米粉说 VOL.5 <http://bbs.xiaomi.cn/t-32813891>

34. 全球智能手机出货量 华为首次超过苹果 居全球第二

http://www.xinhuanet.com/fortune/2018-08/02/c_1123210276.htm,

35. 雷军：用户是小米的互联网 DNA <http://www.sootoo.com/content/412497.shtml>

36. 小米宣布已成全球最大智能硬件 IoT 平台 <https://iot.ofweek.com/2017-11/ART-132209-8120-30177898.html>

37. 雷军：MIUI 月活跃用户数约为 1.9 亿 http://www.sohu.com/a/233666855_465976